

Strategie rozvoje  
Valašského muzea v přírodě  
v Rožnově pod Radhoštěm  
do roku 2023

Říjen 2013

**Zpracovatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky,  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva**

Doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D. – vedoucí zpracovatelského týmu

Ing. Pavel Grebeníček

Ing. Jana Nekolová

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.

Ing. Markéta Slovácová

Ing. Lenka Smékalová

**Členové pracovní skupiny za Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm**

Ing. Jindřich Ondruš – ředitel muzea

Mgr. Zdeněk Cvikl

Mgr. Marta Černá

PhDr. Daniel Drápala, Ph.D.

Ing. Milan Gesierich

Olga Holišová

Mgr. Lenka Kučerová

Mgr. Gabriela Obroučková

Petra Parmová

Ing. Andrzej Sikora

Ing. Petra Valíčková

Mgr. Radoslav Vlček, Ph.D.

.....  
Předkládá: Ing. Jindřich Ondruš, ředitel

V Rožnově pod Radhoštěm, dne 29. října 2013

## Obsah

Úvod .....	5
1. Zhodnocení současných trendů rozvoje muzejního sektoru .....	8
2. Valašské muzeum v přírodě – hodnocení vnitřního prostředí.....	14
2.1 Sbírkový fond.....	14
2.2 Vědecko-výzkumná činnost.....	16
2.3 Vzdělávací činnost .....	19
2.4 Poskytování veřejných služeb .....	22
2.5 Propagace, cena a otevírací doba, spolupráce.....	28
2.6 Investiční činnost a stavebně rekonstrukční práce .....	32
2.7 Organizace, lidské zdroje a řízení .....	36
3. Valašské muzeum v přírodě a muzejní sektor České republiky .....	43
3.1 Návštěvnost.....	44
3.2 Finanční ukazatele .....	47
4. Valašské muzeum v přírodě jako atraktivita cestovního ruchu .....	52
4.1 Valašské muzeum v přírodě jako atraktivita cestovního ruchu v regionu .....	52
4.2 Předpoklady a význam cestovního ruchu v okrese Vsetín .....	55
5. Závěry dotazníkového šetření návštěvníků Valašského muzea v přírodě .....	61
5.1 Profil návštěvníků .....	61
5.2 Navštívená místa a motivy návštěvy .....	64
5.3 Spokojenost návštěvníků s nabídkou .....	68
5.4 Zdroje informací a cenová politika .....	72
6. Východiska analytické části a SWOT analýza .....	78
7. Vize rozvoje Valašského muzea v přírodě do roku 2023 .....	87
8. Cíle a opatření rozvoje Valašského muzea v přírodě .....	91

Pilíř 1 - Paměťová funkce .....	91
Pilíř 2 – Vědecko-výzkumná funkce.....	95
Pilíř 3 – Vzdělávací funkce .....	100
Pilíř 4 – Zážitková funkce .....	104
Průřezová témata .....	109
9. Specifikace opatření - Dlouhodobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023 .....	112
Specifikace opatření – zásobník projektů rozvoje Valašského muzea v přírodě za horizont platnosti strategie .....	126
10. Specifikace opatření - Střednědobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě na období 2014-2018 .....	128
11. Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě.....	138
Specifický cíl 1 – Posilovat zážitkově orientovanou podobu produktu muzea .....	142
Specifický cíl 2 – Důsledně vytvářet jedinečnou image muzea s důrazem na zasazení aktivit muzea do příběhů .....	143
Specifický cíl 3 – Zkvalitňovat propagaci muzea s důrazem na ICT založené formy propagace a na spolupráci s dalšími aktéry .....	146
Specifický cíl 4 – Posilovat aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu .....	149
12. Implementační systém, hodnotící a monitorovací systém .....	154
Příloha 1: Tematické zaměření programu Ministerstva kultury – NAKI .....	158
Příloha 2: Vědecko-výzkumná činnost v muzeích České republiky.....	161
Příloha 3: Hodnocení Valašského roku.....	167
Seznam příloh – samostatné dokumenty .....	169

## Úvod

Muzejní sektor prochází v současné době proměnami ve vazbě na řadu vlivů externí i interní povahy. K nejvíce markantním externím vlivům patří myšlenky teoretického konceptu *New Public Management*, mezi něž se rovněž řadí řízení veřejných či kvaziveřejných organizací podle strategických cílů – tj. strategické řízení. Poznamenejme, že tento koncept je relevantní rovněž pro většinu muzeí České republiky, a to s ohledem jednak na jejich tradiční formu příspěvkové organizace ministerstva, kraje či obce a jednak na dominantní podíl veřejných zdrojů financování na příjmové straně rozpočtu.

Zdůvodnění potřeby strategického řízení veřejných a kvaziveřejných institucí v České republice je obecně založeno na dvou aspektech:

- První aspekt je spojen s potřebou efektivní alokace finančních prostředků muzeí v kontextu krátících se veřejných rozpočtů.
- Druhý aspekt vychází z legislativních požadavků Zákona o finanční kontrole na účelné, efektivní a hospodárné vynakládání veřejných prostředků v návaznosti na formulované cíle.

Uvedené dva aspekty tak jsou přirozeným motivem pro zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm* (dále jen Valašského muzea v přírodě) jako příspěvkové organizace Ministerstva kultury.

Postup zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* sleduje tradiční metodický přístup na bázi strategického plánování s rozlišením analytické a návrhové části, a doplněním o systém implementace respektive hodnocení a monitoringu<sup>1</sup>. Při zpracování analytické části je důraz kladen na aplikaci široké škály metod pro vytvoření robustního argumentačního podkladu pro formulaci části návrhové. Obrázek Ú-1 představuje metodickou podstatu našeho přístupu k řešení:

- Základním stavebním kamenem metodického přístupu k řešení jsou teoreticko-praktická východiska kompilována s využitím aktuální vědecké literatury zabývající se relevantními otázkami strategického řízení muzeí. Tato východiska jsou přitom zasazena do kontextu

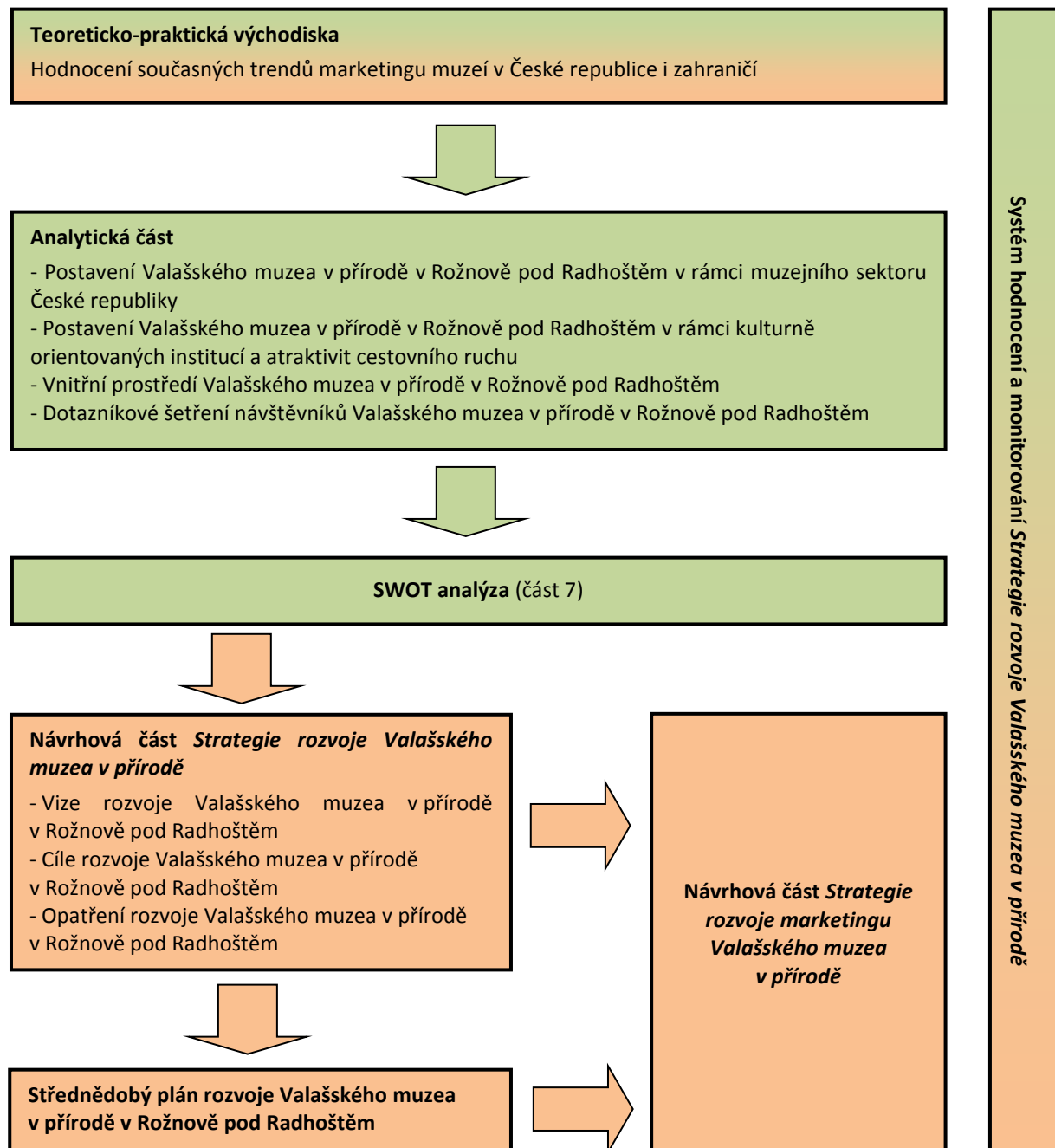
---

<sup>1</sup> Obsahově je strategie v souladu např. s doporučenou strukturou podle KESNER, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing.

národních strategií kulturního sektoru včetně muzejnictví, tj. do kontextu ke *Strategii rozvoje Valašského muzea v přírodě* hierarchicky nadřazených koncepčních dokumentů.

- V návaznosti na hodnocení teoreticko-praktických východisek je zpracována analytická část *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*, která se primárně zaměřuje na hodnocení vnitřního prostředí Valašského muzea v přírodě s využitím názorů vedoucích pracovníků respektive návštěvníků muzea jako jedné z klíčových cílových skupin aktivit muzea. Vedle toho bylo provedeno hodnocení zdrojů, kapacit, výstupů a výsledků Valašského muzea v přírodě a to v kontextu širších vnějších vztahů muzejního sektoru České republiky respektive dalších atraktivit cestovního ruchu. Poznatky analytické části jsou v posledním kroku syntetizovány do podoby SWOT analýzy.
- SWOT analýza je následně výchozím bodem pro formulaci návrhové části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*, a to v tradičním hierarchickém členění na vizi, cíle, opatření a detailnější střednědobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě. Obsah tohoto návrhu je současně promítnut do formulace dílčí *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě*.
- Nedílnou součástí *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* je pak návrh systému hodnocení a monitoringu naplňování její návrhové části.

**Obrázek Ú-1: Metodická podstata zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě***



## 1. Zhodnocení současných trendů rozvoje muzejního sektoru

První kapitola analytické části vymezuje základní teoreticko-praktická východiska zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*. Náš přístup akcentuje význam, který je muzejnímu sektoru v současném světě přisuzován:

- Primárně je muzeum vnímáno jako instituce, která zvyšuje kvalitu života a úroveň sociální koheze společnosti tím, že utváří kulturní identitu jedince.<sup>2</sup> Toto tvrzení má úzkou vazbu ke dvěma tradičním funkcím muzea – funkci paměťové instituce a vzdělávací funkci<sup>3</sup>. Muzeum tak je současně považováno za instituci, která brání homogenizaci kulturní různorodosti regionů a lokalit v podmínkách stále intenzivnějšího setkávání a promíchávání kultur globalizovaného světa<sup>4</sup>.
- Vedle toho je muzeum stále intenzivněji chápáno jako významná instituce ekonomického a sociálního rozvoje území. Toto tvrzení je spojeno nejen s intuitivním chápáním muzea jako zážitkové destinace cestovního ruchu, ale rovněž s jeho vnímáním ve smyslu rozvoje lidského a sociálního kapitálu v území.<sup>5</sup> Zdůrazněme, že právě kvalita lidského a sociálního kapitálu je v moderních teoriích brána jako klíčová ingredience územního rozvoje. Lidský kapitál je přitom bezprostředně spojen s osobou člověka, zatímco sociální kapitál je utvářen na bázi interakce mezi lidmi. Muzeum z podstaty své vzdělávací funkce přispívá k formování jak lidského, tak sociálního kapitálu, a takto přispívá k socioekonomickému rozvoji území.

Syntéza dvou výše uvedených bodů ukazuje na existenci tří základních funkcí muzejního sektoru – **funkce paměťové instituce** pro zachování kulturní identity a kulturně-historického odkazu, **vzdělávací funkce** pro formování lidského a sociálního kapitálu a konečně **zážitkové funkce** s primárním cílem generovat příjmy na bázi cestovního ruchu. Zároveň dva výše uvedené body naznačují existenci úzkých vazeb mezi třemi základními funkcemi muzejního sektoru, přičemž tyto vazby mohou být i potenciálně konfliktní. Nejčastěji je tento konflikt

---

<sup>2</sup> RATIU, D. E. (2009). Cultural policy and values: intrinsic versus instrumental? The case of Romania. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 24-44.

<sup>3</sup> BARNETT, C. (2001). Culture, policy, and subsidiarity in the European Union: from symbolic identity to the governmentalisation of culture. *Political Geography*, 20(4), 405-426.

<sup>4</sup> ARCHER, K. et al. (2007). Locating globalizations and cultures. *Globalizations*, 4(1), 1-14.

<sup>5</sup> RAY, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia Ruralis*, 38(1) 3-20.



spatřován mezi funkcí paměťové instituce na jedné straně a zážitkovou funkcí na straně druhé<sup>6</sup>. Vhodné zakomponování tří funkcí muzejního sektoru logicky představuje jedno z klíčových východisek pro zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*, přičemž současně je nezbytné zohlednit vazby, které mezi těmito funkcemi existují.

Uvedené východisko je přitom plně v souladu s následujícími dvěma cíli aktualizované ***Státní kulturní politiky České republiky na léta 2009-2014***:

1. První cíl je založen na ekonomické a společenské dimenzi kultury. Takto je deklarován zájem o využití přínosů kulturního dědictví pro zvýšení konkurenceschopnosti souvisejících oborů a činností. Mezi příklady tohoto druhu je explicitně uvedeno efektivnější využití kulturních památek a muzejních a galerijních sbírek v cestovním ruchu a v rozvoji kreativních průmyslů.
2. Druhý cíl pak vychází z občanské dimenze kultury. Takto je tento cíl orientován ve směru rozvoje osobnosti, kdy je akcentována významná role kultury v profesním a osobním růstu člověka (např. tvořivost, demokratické hodnoty apod.). Obecně lze pozorovat úzkou vazbu jednak ke vzdělávání prostřednictvím aktivní i pasivní účasti člověka na kultuře a jednak k zachování kulturního dědictví.

V případě muzejního sektoru jsou dva uvedené cíle *Státní kulturní politiky České republiky* dále rozvíjeny v dokumentu s názvem ***Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010-2014***. V tomto dokumentu je movitému kulturnímu dědictví přisuzován pozitivní vliv na život společnosti v následujících aspektech:

- zachování a přenos materiálních a duchovních hodnot,
- posilování sounáležitosti občana s územím,
- zdroj vzdělanosti,
- dopad na ekonomický rozvoj, primárně cestovní ruch,

---

<sup>6</sup> Viz např. LEE, H. K. (2005). Rethinking arts marketing in a changing cultural policy context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(3), 151-164.

LEHMAN, K. (2000). Australian museums and the modern public: a marketing context. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(2), 87-100

RENTSCHLER, R. & GILMORE, A. (2002). Museums: discovering services marketing. *International Journal of Arts Management*, 5(1), 62-72.

Typickým příkladem takového konfliktu je otázka možnosti dotknout se muzejního exponátu, což na jedné straně evokuje zážitek, ale na druhé straně přispívá k poškozování muzejních exponátů.

příčemž právě muzea jsou chápána jako místa uložení nejrozsáhlejší veřejně přístupné části movitého kulturního dědictví. Dílčí cíle koncepčního dokumentu pak mimo jiné rozvádí potřebu **ochrany sbírkových předmětů a péče o ně** (např. evidence, třídění, akvizice, digitalizace, prostorové a technické otázky) respektive zájem o posilování významu vědecko-**výzkumných aktivit muzeí včetně činnosti metodických center.**

V neposlední řadě pak *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010-2014* blíže pojmenovává silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby rozvoje muzejního sektoru v České republice:

- Mezi silné stránky či příležitosti muzejního sektoru České republiky je mimo jiné řazen kvalitní sbírkový fond a podrobná metodika péče o něj, zvyšování úrovně muzejních programů, činnost metodických center s celostátní působností či vzdělávací a vědecko-výzkumný potenciál.
- Mezi slabé stránky či hrozby muzejního sektoru České republiky jsou mimo jiné řazeny špatné finanční podmínky v sektoru muzejnictví, nedostatečné pochopení komplexnosti funkcí muzeí, chybějící systematické začleňování muzeí do vzdělávacích programů včetně dalšího vzdělávání či dosud ne zcela optimalizovaná činnost metodických center.

**Tabulka 1-1: Počet muzeí České republiky v kategoriích podle podílu příjmu z transferů k celkovým příjmům v letech 2010, 2011, 2012; veřejná muzea s návštěvností vyšší než 30 tisíc návštěvníků v letech 2011 a 2012 (N=58 muzeí)**

Podíl	2010	2011	2012
<b>50 % a méně</b>	2	2	2
<b>51 % – 70 %</b>	8	8	6
<b>71 % – 80 %</b>	12	13	22
<b>81 % – 90 %</b>	26	25	16
<b>91 % – 100 %</b>	10	10	12

**Zdroj: vlastní zpracování na základě informačního systému Ministerstva financí České republiky ÚFIS**

Financování kultury, muzejní sektor nevyjímaje, je tradičně vnímáno jako jedna z nejdůležitějších překážek jejího rozvoje. Na financování muzejního sektoru se přitom zásadním způsobem podílí veřejné zdroje (viz tabulka 1-1), a proto lze za relevantní považovat hrozbu v současné době **krátících se veřejných zdrojů**.

Jaké je racionální veřejné podpory muzejního sektoru? Při hledání odpovědi na tuto otázku se vracíme zpět ke třem základním funkcím muzeí a k rozlišení komerčně orientovaných forem kultury a specifických regionálních a místních forem kultury. Pro druhou uvedenou formu kultury, ke které se zpravidla řadí i muzea, je typické, že nedochází k pokrytí nákladů činnosti prostřednictvím generování vlastních příjmů. Nicméně ochrana specifických regionálních a místních forem kultury je spojena s ochranou estetických, spirituálních, sociálních, historických či symbolických hodnot, a tedy i s veřejným zájmem. V tomto kontextu je opodstatněno i veřejné financování muzejního sektoru. Současně však krátící se veřejné prostředky nutí nejen muzea, ale všechny veřejné či kvaziveřejné instituce jednak hledat nové zdroje financování a jednak efektivně, hospodárně a účelně vynakládat zdroje stávající. V souvislosti s potřebou hledání nových zdrojů financování se tak zvyšuje důraz na posilování zážitkové funkce muzejního sektoru s předpokladem, že tento přístup povede k vyšší návštěvnosti a generování vlastních příjmů<sup>7</sup>. S vyšší návštěvností bude zároveň zajištěna efektivnost, hospodárnost a účelnost alokace veřejných finančních zdrojů. Úvahy o významu návštěvnosti a schopnosti generovat vlastní příjmy v kontextu krátících se veřejných prostředků respektive zážitkové funkce muzejního sektoru považujeme za další klíčová východiska pro zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> RATIU, D. E. (2009). Cultural policy and values: intrinsic versus instrumental? The case of Romania. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 24-44.

<sup>8</sup> Relevantnost těchto úvah dokresluje rovněž rozdíl v definici vlastního pojmu muzeum. Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy definuje muzeum jako: „instituci, která získává a shromažďuje přírodní a lidské výtvořky pro vědecké a studijní účely, (...), z vybraných přírodních a lidských výtvořků vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.“ Definice muzea podle české legislativy je tak založena na paměťové a vzdělávací funkci muzea.

Naopak definice International Council of Museums (ICOM) chápe muzeum jako: „stálou nevydělečnou instituci ve službách společnosti a jejího rozvoje a otevřenou veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělávání, výchovy a potěšení.“ Pojem potěšení přidává v této definici vedle tradiční paměťové a vzdělávací funkci muzea rovněž zmínku o funkci zážitkové.

V návaznosti na předchozí tvrzení o rostoucím důrazu na zvyšování návštěvnosti respektive generování vlastních příjmů získává na významu problematika marketingu muzeí, přičemž teoreticko-praktická východiska této problematiky se dotýkají všech dimenzí dnes již klasického **4P konceptu**:

- V případě produktu se odborná literatura zabývá zejména otázkami vytváření nových forem produktu (např. krátkodobé a tematicky zaměřené výstavy, pořádání kulturních a hudebních akcí, možnost zapojení návštěvníků do nejrůznějších aktivit, poskytování doprovodných služeb a další) v kontextu jeho přizpůsobení se přáním návštěvníka<sup>9</sup>. V tomto ohledu se opětovně dostáváme ke vztahům mezi vnímáním muzea jako paměťové instituce na jedné straně a zážitkové instituce na straně druhé. Obecně přitom lze pozorovat tendence ke stále častějšímu vnášení zážitkových/interaktivních prvků do muzejního prostředí.<sup>10</sup> Specifikem některých muzeí pak je vlastní lokalita jako součást produktu. Typickým příkladem tohoto druhu jsou muzea v přírodě<sup>11</sup>.
- Cena produktu je relativně méně často zkoumaným tématem v rámci marketingového konceptu 4P<sup>12</sup>. Diskutované otázky se v tomto ohledu týkají vhodnosti různých cenových strategií, kdy orientace na nízké ceny je spojena s úvahami o co nejširším zpřístupnění muzeí veřejnosti tak, aby vysoká cena vstupného nefungovala jako překážka v tomto směru. Naopak orientace na vyšší ceny vstupného akcentuje zejména aspekt kvality muzea. Systém slev pak usiluje o nalezení souladu mezi dvěma uvedenými strategiemi stanovení ceny produktu v muzeích<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> McLEAN, F. (1995). A marketing revolution in museums. *Journal of Marketing Management*, 11(6), 601-616.

<sup>10</sup> KNERR, G. (2000). Technology museums: new publics, new partners. *Museum International*, 52(4), 8-13.

Výzkum provedený společností IPSOS ČR v roce 2004 pro Středočeský kraj ukázal, že lidé obecně vnímají funkce muzeí jako kompromis mezi jejich odbornou a veřejnou funkcí. Muzeum má dle tohoto výzkumu poskytovat jak prezentaci svých sbírek veřejnosti atraktivní formou, tak své sbírky uchovávat a poskytovat společnosti ponaučení plynoucí z jejich studia. Co se týče hodnocení vzdělávací, paměťové a zážitkové funkce muzea, většina společností stále vnímá muzeum převážně jako instituci plnící první dvě uváděné funkce. Naproti tomu však většina společností rovněž vyžaduje, aby tyto funkce byly naplňovány prostřednictvím atraktivních forem prezentace, čímž se opětovně dostáváme k funkci zážitkové.

<sup>11</sup> COURVOISIER, F. & COURVOISIER, F. (2007). Marketing of cultural institutions in French-speaking Switzerland. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 289-304.

<sup>12</sup> RENTSCHLER, R., HEDE, A. M. & WHITE, T. (2007). Museum pricing: challenges to theory development and practice. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(2), 163-173.

<sup>13</sup> McLEAN, F. (1995). A marketing revolution in museums. *Journal of Marketing Management*, 11(6), 601-616.

- Ve srovnání s cenou produktu je jeho propagace častým tématem zájmu odborných publikací. Zcela tradiční otázkou v tomto ohledu je segmentace návštěvníků muzeí, například ve vztahu k jejich socioekonomickým a demografickým charakteristikám<sup>14</sup> nebo preferencím v životním stylu<sup>15</sup>. Poznání profilu a motivů návštěvníků muzeí, stejně jako osob muzeum nenavštěvujících, je logickým předpokladem pro možnost cíleného směřování aktivit propagace, a to včetně výběru vhodných komunikačních prostředků. Široká paleta nástrojů v tomto ohledu zahrnuje jak tradiční formy komunikace (např. letáky), tak moderní formy komunikace založené na využití ICT technologií (např. internetové stránky, sociální sítě). Jedna ze základních tezí propagace muzea vůči různým cílovým skupinám potenciálních návštěvníků přitom hovoří o potřebě časté návštěvníky informovat a naopak nové návštěvníky vzdělávat<sup>16</sup>. Konečně zdůrazněme kontext propagace muzea na jedné straně a budování vlastní jedinečné identity a širokého partnerství s dalšími veřejnými i neveřejnými institucemi na straně druhé<sup>17</sup>.

Zohlednění všech dimenzí marketingového konceptu 4P je dalším klíčovým východiskem zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.

---

<sup>14</sup> Např. EVANS, G. & FOORD, J. (2008). Cultural mapping and sustainable communities: planning for the arts revisited. *Cultural Trends*, 17(2), 65-96.

BURTON, C., LOUVIERE, J., YOUNG, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21-34.

<sup>15</sup> Např. TODD, S. & LAWSON, R. (2001). Lifestyle segmentation and museum/gallery visiting behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 269-277.

<sup>16</sup> GÜREL, E. & KAVAK, B. (2010). A conceptual model for public relations in museums. *European Journal of Marketing*, 44(1-2), 42-65.

<sup>17</sup> BURTON, C., LOUVIERE, J., YOUNG, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21-34.

## 2. Valašské muzeum v přírodě – hodnocení vnitřního prostředí

Valašské muzeum v přírodě je **státní příspěvkovou organizací zřizovanou Ministerstvem kultury České republiky**. Předmět hlavní činnosti Valašského muzea v přírodě je explicitně definován v jeho zřizovací listině a zahrnuje zejména:

- péči o sbírkový fond, tj. nemovité a movité doklady k dějinám lidové kultury, národopisu, řemesel a zemědělství s důrazem na dějiny lidové architektury z moravských a slezských regionů, a to včetně odborné knihovny, archivu a chovu původních plemen hospodářských zvířat,
- základní a aplikovaný výzkum v návaznosti na tematickou profilaci muzea ústící do publikační činnosti a metodické činnosti pro muzea v přírodě,
- vzdělávací a přednáškovou činnost, včetně zaměření na cílové skupiny dětí a mládeže, seniorů či zdravotně handicapovaných spoluobčanů,
- organizaci stálých expozic a výstav, kulturních programů, přehlídek, festivalů, konferencí, seminářů a dalších akcí,
- spolupráci se zájmovými sdruženími a dalšími aktéry relevantními pro činnost muzea.

Tato kapitola představuje základní poznatky týkající se hodnocení současné činnosti Valašského muzea v přírodě v návaznosti jednak na jeho zdroje a jednak na jeho výstupy vztažené k předmětu hlavní činnosti muzea. Podstata zpracování této kapitoly vychází z hlavních problémů identifikovaných na bázi hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů Valašského muzea v přírodě. Relevantnost těchto problémů je dále dokládána s využitím vybraných ukazatelů kvantitativní či kvalitativní povahy.

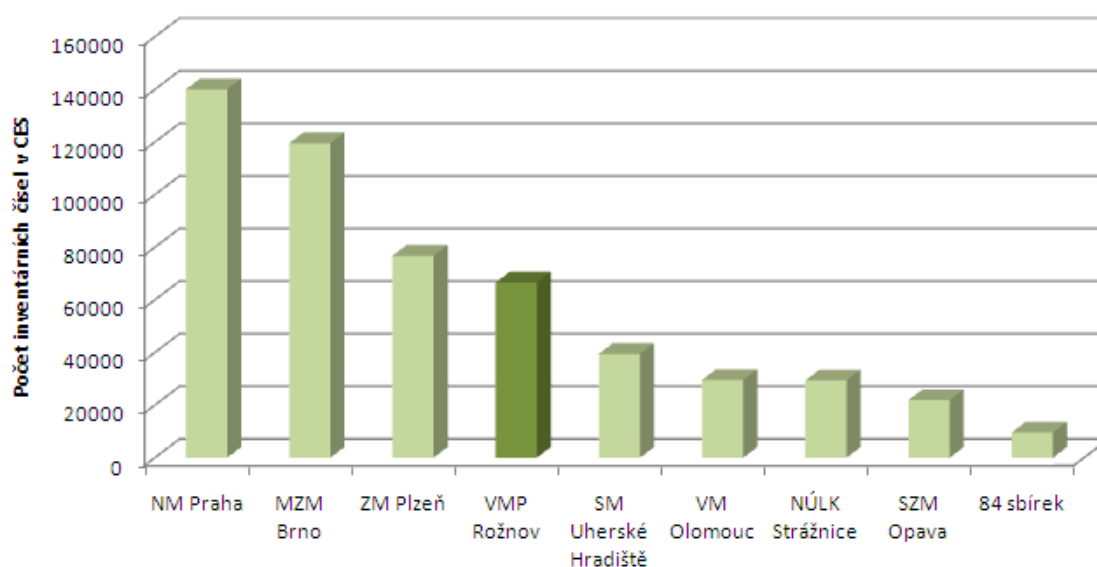
### 2.1 Sbírkový fond

**Sbírkový fond** Valašského muzea v přírodě je tvořen **třemi oborovými soubory** (podsbírkami) **sbírkových předmětů** v podobě:

- podsbírkou etnografické – dokumentace způsobů obživy a života zejména v území etnografického regionu Moravského Valašska,
- podsbírkou dokumentace muzea v přírodě – účelový fond pro praktické potřeby muzea,
- podsbírkou písemnosti a tisky pokrývající zejména území etnografického regionu Moravského Valašska.

Sbírkový fond Valašského muzea v přírodě byl ke konci roku 2012 tvořen 132 086 inventárními čísly sbírkových předmětů, z nichž 51 % připadalo na podsbíрку etnografickou, 35 % na podsbíрку písemnosti a tisky a 15 % na podsbíрку dokumentace muzea v přírodě. Poukažme na skutečnost, že počtem evidovaných inventárních čísel v Centrální evidenci sbírek Ministerstva kultury patří etnografická podsbírika Valašského muzea v přírodě **k největším v České republice** (viz obrázek 2-1). Skutečný počet sbírkových předmětů je však ještě mnohem vyšší s ohledem na skutečnost, že ne všechny předměty jsou evidovány v Centrální evidenci sbírek. Péče o sbírky probíhá v souladu s **vnitřní koncepcí sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě** a to rovněž ve vztahu k doplňování, inventarizaci a zlepšování technického stavu sbírkových předmětů. V kontextu velikost a kvality péče o sbírkový fond je plně opodstatněná myšlenka rozvoje Valašského muzea v přírodě jako **metodického centra pro muzea v přírodě** (blíže viz kapitola 2-3).

**Obrázek 2-1: Počet inventárních čísel v Centrální evidenci sbírek Ministerstva kultury v etnografických sbírkách**



Pozn.: NM Praha – Národní muzeum Praha, MZM Brno – Moravské zemské muzeum Brno, ZM Plzeň – Západočeské muzeum Plzeň, VMP Rožnov – Valašské muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm, SM Uherské Hradiště – Slováké muzeum Uherské Hradiště, VM Olomouc – Vlastivědné muzeum Olomouc, NÚLK Strážnice – Národní ústav lidové kultury Strážnice, SZM Opava – Slezské zemské muzeum Opava, 84 sbírek – 84 evidovaných etnografických sbírek v CES

**Zdroj: vlastní zpracování podle Centrální evidence sbírek Ministerstva kultury**

V kontextu velikosti sbírkového fondu Valašského muzea v přírodě se objevují rovněž následující rozvojové otázky:

- První otázka je spojena s **kapacitními možnostmi současných depozitářů** Valašského muzea v přírodě. Za potřebnou lze v tomto ohledu považovat zejména další modernizaci ústředního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm (např. rozšíření, otázka úložných systémů, pojezdů, vnitřního vybavení) v souladu s odbornými požadavky příslušného oddělení muzea. Realizace je ovšem podmíněna zajištěním finančních prostředků.
- Druhá otázka je spojena s požadavky na **digitalizaci sbírkových fondů**, která v případě Valašského muzea v přírodě probíhá **konceptně** v souladu s Konceptí dokumentace a evidence movitého kulturního dědictví v digitální podobě a Směrnice k tvorbě a správě digitální dokumentace. Proces digitalizace sbírek je zásadním způsobem ovlivněn disponibilními finančními prostředky, přičemž potenciál lze spatřovat v dalším využití prostředků dotačního titulu kapitoly ISO B Ministerstva kultury.

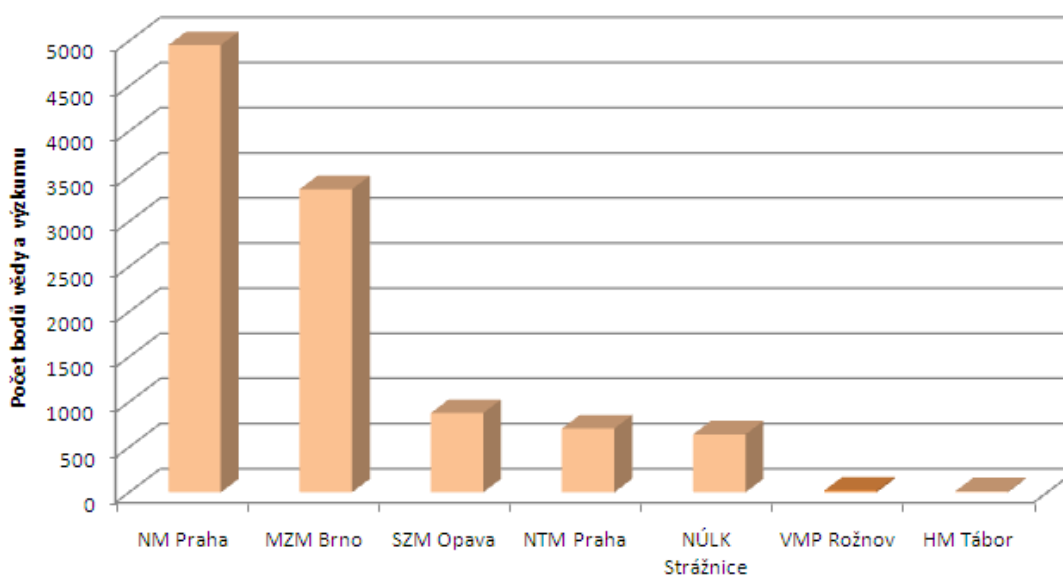
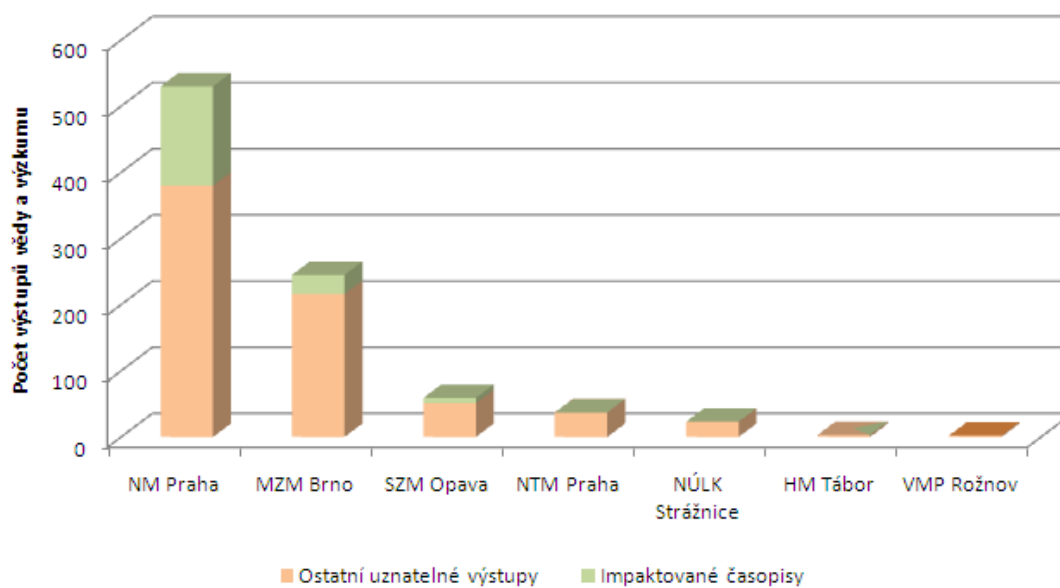
Poznamenejme, že **ostraha objektu** včetně prevence poškození sbírkového fondu je plně **elektronická**, přičemž zabezpečovací systém byl utvářen s využitím dotačních schémat Ministerstva kultury (např. ISO A, ISO D) či jiných finančních mechanismů. Další investiční aktivity se mohou týkat zejména samohasícího systému v Dřevěném městečku.

## 2.2 Vědecko-výzkumná činnost

Valašské muzeum v přírodě **dlouhodobě zaostává v hodnocení vědecko-výzkumné činnosti**. Takto bylo v roce 2012 přiřazeno Valašskému muzeu v přírodě v hodnocení výzkumných organizací v databázích IS VaV celkem 20 bodů za 2 publikační výstupy, které ovšem byly datovány až do roku 2007. V tomto ohledu Valašské muzeum v přírodě vykazuje horší výsledky ve srovnání s jinými muzei České republiky (viz obrázek 2-2), které jsou následně úspěšné v čerpání finančních prostředků pro vědecko-výzkumnou činnost, a to ať již z prostředků institucionální podpory nebo grantových projektů Ministerstva kultury či jiných (viz například příloha 1 pro tematické zaměření vědecko-výzkumného programu Ministerstva kultury – NAKI).



**Obrázek 2-2: Počet vědecko-výzkumných výstupů (nahore) a počet bodů ve vybraných muzeích České republiky podle hodnocení výzkumných organizací v informačním systému IS VaV v roce 2012**



Pozn.: NM Praha – Národní muzeum Praha, MZM Brno – Moravské zemské muzeum Brno, SZM Opava – Slezské zemské muzeum Opava, NTM Praha – Národní technické muzeum Praha, NÚLK Strážnice – Národní ústav lidové kultury Strážnice, HM Tábor – Husitské muzeum Tábor, VMP Rožnov – Valašské muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm

**Zdroj: informační systém IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

Typické znaky muzeí úspěšných ve vědecko-výzkumné činnosti jsou (viz příloha 2 pro detailní diskusi poznatků):

- dosahování vysokých výsledků ve vědě a výzkumu **každoročně**,

- schopnost publikování výsledků v **impaktovaných časopisech** s tím, že nejvyšší podíl vědeckých výsledků připadá na **knihy a kapitoly v knize**,
- **širší tematická profilace** vědy a výzkumu s významným postavením **přírodovědně orientovaného výzkumu** ve vazbě na výstupy v impaktovaných časopisech,
- **vlastní etablovaný časopis** generující vědecko-výzkumné body,
- **vysoký počet publikujících autorů** pod afiliací muzea.

Valašské muzeum v přírodě výše uvedené charakteristiky úspěšného muzea na poli vědy a výzkumu nespĺňuje. Za hlavní příčiny tohoto stavu jsou relevantními pracovníky Valašského muzea v přírodě označovány:

- **chybějící motivace** bez dostatečného zázemí a podmínek pro vědecko-výzkumnou činnost, **včetně absence interních nástrojů podpory vědy a výzkumu**,
- **roztříštěnost pracovní náplně** potenciálních pracovníků v oblasti vědy a výzkumu promítající se následně v nedostatečné časové dotaci pro tuto činnost.

O relativně špatné situaci Valašského muzea v přírodě v oblasti vědy a výzkumu svědčí rovněž osud **muzejního časopisu** *Museum Vivum*, kdy teprve v roce 2013 je zvažováno vydání čísla z roku 2010. Kvalitu časopisu rovněž snižuje ta skutečnost, že, na rozdíl od časopisů řady jiných muzeí, **nepatří mezi časopisy zařazené alespoň na seznam recenzovaných neimpaktovaných časopisů Rady vlády pro vědu a výzkum**.

Na základě výše uvedených skutečností lze v oblasti vědy a výzkumu spatřovat značný **rozvojový potenciál** Valašského muzea v přírodě, kdy je ovšem potřeba primárně přerušit začarovaný kruh chybějící motivace vedoucí k chybějícím výsledkům a zpět k chybějící motivaci. Svou roli přitom může sehrát rozvoje Valašského muzea v přírodě jako **metodického centra** pro muzea v přírodě, kdy dochází k explicitní definici vědecko-výzkumného tématu muzea (blíže viz kapitola 2-3). Tradici má v případě Valašského muzea v přírodě rovněž výzkum orientovaný na řemeslnou a rukodělnou výrobu, a to například v kontextu VaV projektu s názvem *Tradice řemeslné a rukodělné výroby na Valašsku a Těšínsku – identifikace, dokumentace, prezentace* řešeného s podporou Ministerstva kultury v období let 2006-2011. V letech 2008-2010 byl rovněž řešen vědecko-výzkumný projekt podpořený Ministerstvem kultury s názvem *Ověření možností hubení hmyzu poškozujícího knihovní a muzejní sbírky s využitím víceúčelové vakuové komory a bezkyslíkového boxu*.

## 2.3 Vzdělávací činnost

Valašské muzeum v přírodě ve svých aktivitách nabízí **vzdělávací programy**, které jsou od roku 2010 utvářeny v úzké spolupráci se školami, a to **na bázi využívání netradičních forem výuky**. Obsah vzdělávacích programů úzce koresponduje s profilovým zaměřením muzea ve směru historie a života na Valašsku respektive tradiční řemesla Valašska. Tabulka 2-1 představuje nabídku vzdělávacích programů primárně pro školy v roce 2012. Ve srovnání s předchozími roky došlo k dalšímu obohacení nabídky s tím, že některé programy zůstaly stejné, zatímco jiné byly nabízeny nově. Valašské muzeum v přírodě realizovalo v roce 2012 rovněž **letní školu** mladých odzemkářů a **tvůrčí dílnu** pro mladé talentované houslisty s názvem O valašského primáška. Obě tyto akce byly finančně podpořeny z dotačních programů Ministerstva kultury (program Kulturní aktivity odborů ORNK a OMG) a představují již dlouhodobější vzdělávací nabídku Valašského muzea v přírodě.

Tabulka 2-1: Vzdělávací programy Valašského muzea v přírodě v roce 2012

Program	Termín, charakteristika	Náklady
Barvíř modrotisku ve městě	6. - 8. března 2012; praktické vyzkoušení tvorby modrotisku	12 371 Kč
Velikonoce na dědině	3. – 5. dubna 2012; představení velikonočních zvyků s ukázkami	21 991 Kč
Jak to bylo s horů Radhošť	22. – 24. května 2012; seznámení s bájnými postavami, faunou, flórou, historií hory Radhošť	32 086 Kč
Jak Valaši chovali včely	5. – 7. června 2012; praktické ukázky chovu včel a tvorby produktů	23 607 Kč
Co vařily naše babičky	18. - 20. září 2012; představení tradičních přístupů v domácí výrobě potravin	18 745 Kč
Tajemný hrad Rožnov	2. – 4. října 2012; program zaměřený na poznání místa bydliště na bázi plnění úkolů na stanovištích	17 900 Kč

Charakter vzdělávacích programů mají rovněž programy Mikulášský podvečer a Vánoce na dědině v měsíci prosinci, které jsou však určeny širokému publiku.

Zdroj: Výroční zpráva Valašského muzea v přírodě za rok 2012

Hodnocení vzdělávacích programů Valašského muzea v přírodě ukazuje na následující skutečnosti:

- O vzdělávací programy Valašského muzea v přírodě panuje mezi cílovými skupinami žáků a učitelů škol, ale i účastníky dalšího vzdělávání, **poměrně značný zájem**. Vzdělávací programy bývají často obsazeny, přičemž významným faktorem úspěchu v tomto směru je jednak **zajímavost programu** a jednak **informovanost cílových skupin** (např. školy). Obecně tak lze oblast vzdělávání považovat za perspektivní pro směřování dalšího rozvoje Valašského muzea v přírodě, a to se zaměřením na různé úrovně vzdělávání – od počátečního vzdělávání se zaměřením na žáky a studenty až po **další vzdělávání** se zaměřením mimo jiné na seniory případně jiné cílové skupiny (např. senioři).
- Pracovníci Valašského muzea v přírodě připravují vzdělávací programy v rámci obsahové náplně své pracovní doby **bez využití externích zdrojů financování**. V tomto ohledu lze spatřovat nevyužití existujícího potenciálu pro financování aktivit zaměřených na vzdělávání ze strukturálních fondů Evropské unie, zejména pak z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (viz tabulka 2-2 pro příklady vzdělávacích projektů muzeí financovaných z tohoto programu).

**Tabulka 2-2: Příklady vzdělávacích projektů muzeí financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v programovém období 2007-2013**

Název projektu	Žadatel	Alokace EU
Za poznáním a vědou do muzea aneb rozvíjíme klíčové kompetence v muzeu	Muzeum Vysočiny Jihlava	4,1 mil. Kč
Tvorba výukových materiálů a zavádění výukových programů k dějinám Židů ve 20. století	Židovské muzeum v Praze	12,2 mil. Kč
Příběh planety Země	Národní muzeum	5,5 mil. Kč
Další vzdělávání pracovníků kulturních institucí Královéhradeckého kraje	Muzeum východních Čech v Hradci Králové	2,0 mil. Kč
Vzdělávání lektorů muzeí a neziskových organizací v oblasti tradičních řemesel	Tkalcovské venkovské muzeum Trutnov	1,1 mil. Kč

**Zdroj: oficiální databáze Centra pro regionální rozvoj**

- Výše uvedená skutečnost je dále zesílena v kontextu obsahového zaměření aktivit Valašského muzea v přírodě na **řemeslné a technické aktivity**. Právě tato oblast patří mezi klíčové priority vzdělávání na národní, krajské i obecní úrovni, a to v rámci obecného úpadku manuální zručnosti žáků počátečního vzdělávání. Tento problém je přitom o to více ožehavý v kontextu hospodářské struktury České republiky s významným podílem výrobních aktivit. **Mezi hlavní problémy vnímané českými výrobními podniky patří zajištění kvalifikované pracovní síly v technických a řemeslných oborech.** V návaznosti na uvedené skutečnosti se pro Valašské muzeum v přírodě nabízí možnost reagovat na výše uvedené problémy prostřednictvím **spolupráce** zejména **se základními a technicky orientovanými středními školami**, přičemž potenciál k financování těchto aktivit spatřujeme nejen ve veřejných, ale rovněž v soukromých zdrojích. Za relevantní vzdělávací oblast Valašského muzea v přírodě lze považovat rovněž **environmentální vzdělávání**.

Valašské muzeum v přírodě je jednou z nejstarších, největších a nejvýznamnějších institucí tohoto typu nejen v České republice, ale v celém středoevropském prostoru. Dlouholeté zkušenosti, spolu se zázemím rozmanitého a rozsáhlého sbírkového fondu, existencí technicky i personálně vybavených pracovišť a rozsáhlou sítí spolupracujících institucí, včetně univerzitních pracovišť, vytváří z Valašského muzea v přírodě vhodnou instituci pro rozvoj **metodického centra pro muzea v přírodě**. Takový krok reflektuje:

- řadu specifičností muzeí v přírodě jednak v rámci muzejního sektoru a jednak v rámci cílů ochrany kulturních památek,
- cíle Ministerstva kultury směřované k etablování metodických center s celostátní působností,
- rozdílné výchozí předpoklady a podmínky více než tři desítek institucí s charakterem muzea v přírodě pro odbornou a vzdělávací činnost.

Založením Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě v roce 2013 dochází k vytvoření odborné platformy přispívající k rozvoji teoretických i praktických znalostí v této sféře muzejnictví s pozitivním vlivem:

- na kvalitu sbírkotvorné činnosti a odborné správy sbírek muzeí v přírodě,
- na rozvoj vědecko-výzkumných aktivit, s důrazem na materiální a nemateriální projevy kulturního dědictví prezentovaného v prostředí muzeí v přírodě,

- na zvýšení kvality prezentace a interpretace činnosti muzeí v přírodě,
- na popularizaci a propagaci činnosti muzeí v přírodě,
- na rozvoj spolupráce institucí relevantních pro činnost muzeí v přírodě na různých prostorových úrovních.

Celková podoba plánované činnosti včetně vazeb k personálním a finančním požadavkům je součástí dokumentu s názvem *Projekt zřízení Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*<sup>18</sup>.

## 2.4 Poskytování veřejných služeb

Zřizovací listina přiznává Valašskému muzeu v přírodě v rámci předmětu jeho hlavní činnosti rovněž **postavení poskytovatele veřejných služeb**, a to zejména v podobě:

- organizace úplatných i bezúplatných expozic, výstav a dalších kulturních akcí,
- nabídky úplatných i bezúplatných doprovodných služeb pro návštěvníky včetně poskytování občerstvení či prodeje upomínkových předmětů,
- výběru poplatků za fotografování, filmování a pořizování videozáznamů,
- pronájmu dočasně nevyužívaných prostor v objektech s právem hospodaření,
- poskytování konzervátorských a restaurátorských, reklamních a propagačních služeb,
- zpracování odborných posudků a expertíz.

V dalším textu se blíže zaměříme na hodnocení současného stavu jednotlivých aspektů poskytování veřejných služeb Valašským muzeem v přírodě.

### • **Expozice, výstavy, kulturní programy**

**Klíčovými expozičními a výstavními objekty** Valašského muzea v přírodě jsou:

- expoziční areál Dřevěné městečko,
- expoziční areál Mlýnská dolina,
- expoziční areál Valašská dědina,

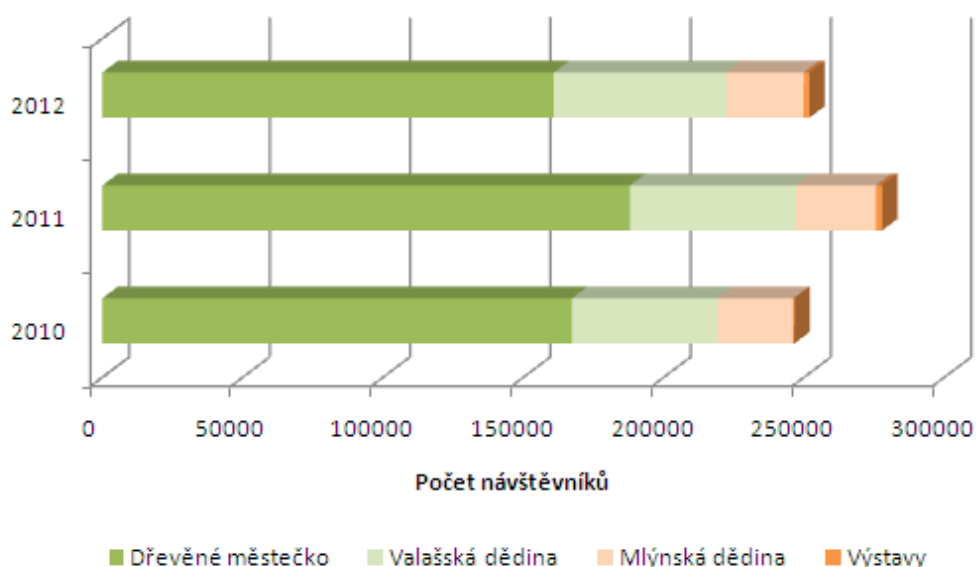
---

<sup>18</sup> VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ (2013). *Projekt zřízení Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

- expoziční objekt Sušák pro pořádání stálých expozic, středně a krátkodobých výstav.

Součástí Valašského muzea v přírodě je rovněž **areál Pusteven s Jurkovičovými stavbami**. Poznamenejme, že z hlediska návštěvnosti hraje klíčovou roli mezi součástmi Valašského muzea v přírodě areál Dřevěného městečka, naopak význam vnitřních výstav expozičního objektu Sušák je relativně nízký (viz obrázek 2-3).

**Obrázek 2-3: Návštěvnost jednotlivých součástí Valašského muzea v přírodě v letech 2010, 2011 a 2012**



**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2010, 2011 a 2012**

V expozičních areálech Dřevěného městečka, Valašské dědiny a Mlýnské dědiny je každoročně instalováno přes **4 tisíce sbírkových předmětů**. Současně jsou prezentovány výstavy z vlastních sbírek i výstavy zapůjčené. Tabulka 2-3 uvádí přehled expozic a výstav pořádaných ve Valašském muzeu v přírodě v letech 2010 až 2012, kdy jejich typickým znakem je úzká návaznost na **tradiční témata muzea**. V tomto kontextu se nabízí možnost hledání **alternativních témat**, a to například pro relativně méně navštěvovaný expoziční objekt Sušák.

Vedle expozic a výstav probíhá ve Valašském muzeu v přírodě celá řada dalších kulturních programů v rámci tzv. **Valašského roku**. Ve svém obsahu je Valašský rok tvořen (podrobně viz příloha 3):

- zvykoslovnými pořady (např. masopust, Velikonoce, Anenská pouť a další),

- tematickými pořady (např. setkání řezbářů, Pekařská sobota, setkání kovářů a další),
- prodejními jarmarky v srpnu a o Vánocích,
- folklórními festivaly<sup>19</sup>,
- bohoslužbami a liturgiemi,
- vzdělávacími pořady.

**Tabulka 2-3: Přehled expozic a výstav z vlastních sbírek pořádaných ve Valašském muzeu v přírodě v letech 2010, 2011 a 2012**

<b>Dlouhodobé expozice z vlastních sbírek</b>	<b>Rok konání</b>
Řeznické řemeslo	2010, 2011, 2012
Městečko pod Radhoštěm	2010, 2011, 2012
Hospoda u Vašků – obytná jizba Kateřiny Vaškové	2010, 2011, 2012
Interiér na Rožnovsku	2011, 2012
Výtvarné umění na Valašsku II.	2011, 2012
<b>Výstavy z vlastních sbírek</b>	<b>Rok</b>
Výstava Betlémů	2010, 2012
Hortikomplex – úroda z polí, zahrad a sadů	2010, 2011, 2012
Krásná jizba	2010, 2011
85. výročí založení muzea	2010
Pilně živnosti dobývají	2011, 2012
Psáno o Vánocích	2011, 2012
Obrazy a artefakty	2012

**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2010, 2011 a 2012**

Celkem tak bylo v roce 2012 realizováno v rámci Valašského roku 53 pořadů, z nichž některé byly podpořeny z dotačního programu Kulturní aktivity odborů ORNK a OMG Ministerstva kultury (viz tabulka 2-4 pro vývoj finanční alokace z dotačního programu Kulturní aktivity

<sup>19</sup> Rožnovské slavnosti organizované Valašským muzeem v přírodě každý lichý rok a externě organizované festivaly Rožnovská valaška Armádou České republiky, Romská píseň Demokratickou aliancí Rómů a Jánošíkův dukát Obci Slováků v České republice



pro Valašské muzeum v přírodě) případně z Nadace Děti – Kultura – Sport<sup>20</sup>. Za pozornost rovněž stojí ta skutečnost, že podle oficiálních statistik NIPOS **navštíví Valašské muzeum v přírodě v rámci uspořádaných kulturně výchovných akcí nejvyšší počet návštěvníků** ze všech muzeí České republiky.

**Tabulka 2-4: Výše finanční částky dotace z programu Kulturní aktivity odborů ORNK a OMG Ministerstva kultury alokované pro Valašské muzeum v přírodě v letech 2010-2012**

Rok	2010	2011	2012
Výše finanční alokace	890 tis. Kč	763 tis. Kč	159 tis. Kč

**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2010-2012**

Hodnocení expozic, výstav a kulturních programů Valašského muzea v přírodě je primárně spojeno s následujícími rozvojovými otázkami:

- První **otázka** se týká **celkové šíře nabídky** včetně výstav, která jednak zabírá čas pracovníků muzea na úkor jiných aktivit, a to včetně potřeby zajištění adekvátní odborné péče o vystavované sbírkové předměty. Otázkou tak zůstává vyšší **koncentrace programu** na ty aktivity, které jsou spojeny s **lepším ekonomickým výsledkem** zohledňujícím všechny skutečné náklady a které zachovávají odborný aspekt muzea ve vazbě na tematickou provázanost aktivit. Za možné lze považovat rovněž pilotní rozšíření kulturních programů i **mimo tradiční víkendové dny**.
- V kontextu ekonomických úvah je možné spatřovat poměrně jednostrannou orientaci kulturních aktivit Valašského muzea v přírodě na dotační titul Ministerstva kultury. Opomíjeny tak jsou existující **příležitosti pro čerpání externích zdrojů financování mimo jiné na bázi přeshraniční či mezinárodní spolupráce**, a to i přes skutečnost, že v programovém období 2004-2006 se Valašské muzeum v přírodě zapojilo do projektu přeshraniční spolupráce v rámci iniciativy Společenství Interreg.
- Druhá otázka navazuje na otázku první svým akcentem na aspekty expozic, výstav a kulturních programů, které přitahují nejvyšší pozornost návštěvníků a které zvyšují

---

<sup>20</sup> Konkrétně jeden z programů Valašského muzea v přírodě částkou 20 tis. Kč v roce 2012

dynamičnost programu. K těm zejména patří **zážitkově orientované prvky**, jako je **prezentace** starých technologií, **zapojení návštěvníků do demonstrací**, **kontakt s domácími zvířaty** a další. Podobný význam má rovněž zapojení **významného hosta** do programu, kde ovšem do hodnocení přínosnosti vstupuje rovněž otázka ekonomická.

- Třetí otázka je spojena s připomínkami, které se týkají **stále stejného programového obsahu Valašského roku** se zaměřením na tradiční témata Valašského muzea v přírodě. Ruku v ruce s touto otázkou jde otázka změny stávajících či hledání **nových témat** muzea v souladu se současnou poptávkou potenciálních návštěvníků, ke kterým může patřit:
  - tematicky atraktivní výstava v expozičním objektu Sušák,
  - problematika Rómů v návaznosti na již pořádanou Romskou píseň, jako stále významnější téma současnosti,
  - regionální kuchyně – např. gulášfest, košť slivovice ve spolupráci s firmou Jelínek,
  - bioprodukty.

Akcent na nová, atraktivní témata může být rovněž stimulem pro zvýšení povědomí o vnitřních výstavách Valašského muzea v přírodě v expozičním objektu Sušák s dopady rovněž na hodnoty ukazatele návštěvnosti.

#### • **Doprovodné služby pro veřejnost a další subjekty**

Široká škála doprovodných služeb pro veřejnost a další subjekty je v případě Valašského muzea v přírodě spojena s následujícími poznatky vztahujícími se k jeho rozvoji:

- První poznatek hodnocení ukazuje na skutečnost, že doprovodné služby pro veřejnost a další subjekty jsou v případě Valašského muzea v přírodě primárně řešeny na bázi **pronájmu**. Právě pronájem představuje pro Valašské muzeum v přírodě významný zdroj příjmů, když v absolutním vyjádření se Valašské muzeum v přírodě řadí hned za pražská a brněnská muzea a vysoké postavení zaujímá rovněž v relativním vyjádření k celkovým tržbám (viz obrázek 2-4). V kontextu této skutečnosti lze za potřebné považovat **zhodnocení stávajících nájemních smluv** zejména pro velké kulturní akce, neboť řada těchto smluv je již staršího data a existuje tak **potenciál pro zvýšení příjmů z pronájmu**. Podobně je vhodné přistupovat ke stávajícímu **využití prostor** Valašského muzea v přírodě **pro reklamu**.

**Obrázek 2-4: Celkové tržby z pronájmu a podíl tržeb z pronájmu na celkových tržbách vybraných muzeí České republiky v roce 2012**



Pozn.: MHM Praha – Muzeum hlavního města Prahy, NG Praha – Národní galerie Praha, NM Praha – Národní muzeum Praha, TM Brno – Technické muzeum Brno, NTM Praha – Národní technické muzeum Praha, GHM Praha – Galerie hlavního města Prahy, MZM Brno – Moravské zemské muzeum Brno, NZM Praha – Národní zemědělské muzeum Praha, VMP Rožnov – Valašské muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm, RM Mikulov – Regionální muzeum Mikulov, SZM Opava – Slezské zemské muzeum Opava, MM Brno – Muzeum města Brna, MM F. Lázně – Městské muzeum Františkovy Lázně, MV Jihlava – Muzeum Vysočiny Jihlava, Muzeum 46 – dalších 46 veřejných muzeí s návštěvností v letech 2011 a 2012 vyšší než 30 000 návštěvníků

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému Ministerstva financí ÚFIS**

- Druhý poznatek hodnocení se týká otázek vztažených k možnostem **doplňování nabídky doprovodných služeb** pro návštěvníky Valašského muzea v přírodě. Současné příklady v oblasti nabídky volnočasových aktivit mimo jiné ukazují na následující možnosti:
  - využití areálu Valašského muzea v přírodě pro **filmové účely**, a to mimo jiné v kontextu etablování se Národní filmové kanceláře včetně pobočky ve Zlínském kraji a při předcházení potenciálně negativního vlivu filmování na historickou hodnotu sbírkových předmětů,

- rozšiřování **nabídky atrakcí** (např. dětské hřiště, vláček) pro **vybrané cílové skupiny**, zejména pro rodiny s dětmi či seniory případně pro zdravotně postižené,
  - využití areálu Valašského muzea pro konání nejen svateb, ale i **podnikových workshopů, teambuildingových a jiných firemních akcí**, včetně zvážení možnosti vytvoření **ubytovacích kapacit** v areálu Valašského muzea v přírodě,
  - rozšiřování nabídky například **večerních prohlídek** či využití **amfiteátru**.
- Třetí poznatek se týká orientace nabízených doprovodných služeb v souladu s celkovým **směřováním image** Valašského muzea v přírodě. Příkladem tohoto druhu může být spojení doprovodných služeb s odbornými prodejci na jedné straně a naopak nejasný vztah například věštkyně k profilu muzea na straně druhé. Podobně je potřeba hledat soulad mezi moderními prvky současné doby a zachováním image Valašského muzea v přírodě jako **místa tradice a klidu** (např. diskuse wifi připojení apod.).
- Čtvrtý poznatek se týká problémů s **nedostatečnými kapacitami parkovacích míst**, které jsou však v současné době ve správě města Rožnov pod Radhoštěm. Podobně využití prostor Valašského muzea v přírodě pro parkování alespoň autobusů se soubory je znemožněna uzavřením přilehlého městského parku. Možnosti ovlivnění otázky parkování ze strany Valašského muzea v přírodě jsou tak podmíněny jednáním s městem Rožnov pod Radhoštěm.
- Pátý poznatek se týká zásadních nedostatků současného systému elektronických pokladen a turniketů, které neplní očekávané úkoly. Takto turnikety nemají dostatečnou paměťovou kapacitu pro to, aby počítaly vstupy návštěvníků. Podobně elektronické pokladny neumí kombinovat varianty vstupného a následně je nutné každý lístek tisknout zvlášť.

## 2.5 Propagace, cena a otevírací doba, spolupráce

V kontextu stále ostřejší konkurence volnočasových organizací v boji o potenciálního zákazníka roste význam jejich **propagace**, Valašské muzeum v přírodě nevyjímaje. Muzeum v současné době využívá **široké palety různých nástrojů propagace**, k nimž mimo jiné patří:

- zpracování tiskových zpráv, spolupráce s tiskem,
- spolupráce s rozhlasem a televizí,

- internetové stránky včetně sociálních sítí (facebook a další),
- propagační materiály, tiskoviny, plakáty, letáky a další.

Za hlavní rozvojové otázky spojené s propagací Valašského muzea v přírodě lze považovat následující aspekty:

- První aspekt je založen na myšlence, že cílem Valašského muzea v přírodě by mělo být **zachovat tvorbu propagačních materiálů jako vnitřní činnost organizace**. Pro zkvalitnění této činnosti je žádoucí zajištění **nových** grafických počítačově založených **programů pro tvorbu propagačních materiálů** (Adobe Illustrator), a to včetně navazujícího **školení** se zaměřením na práci v těchto programech. Vedle toho lze za přínosné považovat zajištění dostatečného **prostoru na síťových discích muzea pro sdílení grafických výstupů**.
- Druhý aspekt je spojen s moderním trendem utvářet jedinečnost organizace na bázi **jednotného vizuálního stylu**. Takto instituce získává svůj jedinečný vzhled zapamatovatelný pro její cílové skupiny. V případě Valašského muzea v přírodě tak vzniká potřeba aktualizace jejího **design manuálu** v souladu s moderními přístupy ke tvorbě jednotného vizuálního stylu organizace.
- Třetí aspekt je spojen s otázkou, které prostředky komunikace s návštěvníky považovat za prioritní. V tomto směru je současný systém Valašského muzea v přírodě hodnocen jako nedostatečný, přičemž potenciální možnosti zlepšení je možné spatřovat v následujících oblastech:
  - Současným trendem propagace je opouštění **tištěných forem propagace na úkor forem elektronických**, včetně sociálních sítí a on-line prezentací. Tímto způsobem dochází rovněž ke kombinaci výhod dvou nejčastěji deklarovaných způsobů oslovení potenciálního návštěvníka – doporučení známých a internetu. Využít lze rovněž některé nové internetově založené iniciativy pro propagaci Valašského muzea v přírodě (např. Pohádkové Česko).
  - V případě Valašského muzea v přírodě se **objevuje námitka k současné správě internetových stránek**, na které se podílí tři firmy s dopady na provozní problémy včetně aktuálnosti vkládaných informací.

- Možnosti **zlepšení** je možné spatřovat rovněž ve **styku s médií** (např. využití tradičního Rádía Český rozhlas Ostrava) či **s cestovními kancelářemi** s orientací na zahraniční klienty. Konečně se nabízí i využití některých specifických prvků Valašského muzea v přírodě pro propagaci – např. razítko z muzejní poštovny.
- Čtvrtý aspekt je spojen s vybranými prvky běžného provozu Valašského muzea v přírodě:
  - Za první problémový bod je možné považovat **systém orientace** jak uvnitř Valašského muzea v přírodě, tak i ve vlastním městě Rožnov pod Radhoštěm, kdy návštěvníci upozorňují na chybějící informační ukazatele či popisky vystavených exponátů.
  - Otevírací doba Valašského muzea v přírodě respektuje běžnou praxi muzeí s delší otevírací dobou během hlavní sezóny a naopak kratší otevírací dobou mimo hlavní sezónu. Oproti dalším muzeím v přírodě v České republice je pro Valašské muzeum v přírodě charakteristická delší otevírací doba (viz tabulka 2-5).

**Tabulka 2-5: Otevírací doba vybraných muzeí v přírodě v České republice v měsících červenci a srpnu, stav v roce 2013**

Muzeum	Pondělí	Ostatní dny
Muzeum vesnice jihovýchodní Moravy	zavřeno	9 – 17
Skanzen Přerov nad Labem	zavřeno	9 - 17
Skanzen Zubrnice	zavřeno	9 - 18
Valašské muzeum v přírodě – Dřevěné městečko	9 - 19	9 - 19
Veselý kopec	zavřeno	9 – 18

**Zdroj: internetové stránky jednotlivých muzeí v přírodě**

- Cenový systém Valašského muzea v přírodě kombinuje vstup do jednotlivých součástí muzea se společnou vstupenkou do všech tří expozičních areálů. Vedle toho je nabízeno zlevněné vstupné pro vybrané cílové skupiny (např. žáci a studenti, rodiny s dětmi, senioři). **Výše ceny do jednotlivých expozičních areálů Valašského muzea v přírodě je více méně podobná jako v případě dalších muzeí v přírodě** v České republice (viz tabulka 2-6) a odpovídá rovněž výši průměrné ceny základního vstupného v muzeích zřizovaných ministerstvy, která dosahuje 100 Kč. Problémem

otázky vstupného je ovšem využíván **system elektronických pokladen**, který a-priori předpokládá velikost rodiny o dvou dospělých a dvou dětech.

**Tabulka 2-6: Cena základního a rodinného vstupného do vybraných muzeí v přírodě v České republice v měsících červenec a srpen, stav v roce 2013**

Muzeum	Základní	Rodinné
Muzeum vesnice jihovýchodní Moravy	80 Kč	180 Kč
Skansen Přerov nad Labem	70 Kč	180 Kč
Skansen Zubrnice – dva areály	80 Kč	200 Kč
Valašské muzeum v přírodě – Dřevěné městečko	70 Kč	140 Kč
Valašské muzeum v přírodě – Mlýnská dolina	80 Kč	160 Kč
Valašské muzeum v přírodě – Valašská dědina	100 Kč	200 Kč
Valašské muzeum v přírodě – tři areály	200 Kč	400 Kč
Veselý kopec	70 Kč	180 Kč

**Zdroj: internetové stránky jednotlivých muzeí v přírodě**

Významným faktorem s potenciálem stimulace rozvoje Valašského muzea v přírodě je rovněž **spolupráce s dalšími relevantními aktéry**. Valašské muzeum v přírodě v tomto ohledu deklaruje svou spolupráci s:

- dalšími institucemi muzejního sektoru mimo jiné v rámci Asociace muzeí a galerií České republiky či Českého svazu muzeí v přírodě,
- se zahraničními muzei, mimo jiné se slovenským Muzeem Liptovské dědiny v Pribyline či polským muzeem Gornoslazski Park Etnograficzny v Chorzowe,
- s folklorními organizacemi v rámci organizace CIOFF,
- s institucemi terciárního vzdělávání, mimo jiné se Slezskou univerzitou v Opavě či Masarykovou univerzitou v Brně,
- s výzkumnými organizacemi v oblasti zemědělství, mimo jiné s Výzkumným ústavem bramborářským v Havlíčkově Brodu či se Zemědělským výzkumným ústavem v Kroměříži.

Existující spolupráce Valašského muzea v přírodě utváří předpoklady pro realizaci aktivit v řadě oblastí, včetně vědecko-výzkumných aktivit nebo aktivit **přeshraniční spolupráce**, např. ve formě spolupráce mezi zeměmi Visegrádské čtyřky<sup>21</sup>.

Naopak velmi omezeně je zmiňována spolupráce Valašského muzea v přírodě s dalšími aktéry rozvoje široce chápaného regionu. V tomto ohledu funguje například produkt s názvem **Regionpartner**, který nabízí ubytovacím zařízením v regionu možnost spolupráce s Valašským muzeem v přírodě. V současné době je však tento produkt využit pouze dvěma rožnovskými hotely, tedy ubytovacími zařízeními, jejichž hosté by přirozeně Valašské muzeum v přírodě navštívili. Za relevantní lze v tomto ohledu považovat **nabídku produktu v širším prostorovém měřítku** (např. Čeladná, Ostrava, Zlín a další) a s více zjevnou formou zvýhodnění. Zvážit lze rovněž spolupráci v rámci již etablovaných organizací cestovního ruchu utvářených na bázi spolupráce – např. Klastř cestovního ruchu KLACR. Mezi další klíčové aktéry spolupráce s Valašským muzeem v přírodě pak lze považovat:

- **město Rožnov pod Radhoštěm a jím zřizované organizace** (např. otázky parkování, spolupráce se základními školami, příspěvky na kulturní akce apod.),
- **místní firemní sektor** (např. otázka fundraisingu v kontextu Valašského muzea v přírodě jako ekologicky šetrné instituce, vzdělávání v technických a řemeslných oborech, společné programy s producenty bioproduktů, místním pivovarem).

## 2.6 Investiční činnost a stavebně rekonstrukční práce

Za jednu z klíčových oblastí rozvoje Valašského muzea v přírodě lze považovat rovněž **investiční činnost a stavebně rekonstrukční práce**. Tabulka 2-7 představuje vývoj celkové výše investičních prostředků Valašského muzea v přírodě za období let 2007-2012. Rozdíl mezi tříletými obdobími 2007-2009 a 2010-2012 je dán realizací projektu s názvem *Muzeum v přírodě a lidová kultura v nových formách prezentace kulturního dědictví* v prvním z uvedených období, který byl podpořen z **Norského finančního mechanismu** částkou ve výši 2,7 mil. EUR. Obsahově se tento projekt zaměřil na tři cíle v podobě:

---

<sup>21</sup> Například projekt Muzea umění Olomouc financovaný z Visegrádského fondu na realizaci databáze umění ve střední Evropě



- dostavby nových objektů ve Valašské dědině a Mlýnské dědině a rekonstrukce objektu Vaškovy hospody,
- rozvoje technického zázemí muzea v podobě jednak utvoření **prostor pro multimediální prezentace** rekonstrukcí Janíkovy stodoly, jednak utvoření nového konzervátorského pracoviště a jednak posílení zabezpečovacích systémů,
- realizace etnografického výzkumu ústíciho mimo jiné do vytvoření nové trvalé expozice „Městečko pod Radhoštěm“ v expozičním objektu Sušák.

**Tabulka 2-7: Výše investičních prostředků Valašského muzea v přírodě v letech 2007-2012**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Investiční dotace	44 mil. Kč	75 mil. Kč	30 mil. Kč	12 mil. Kč	21 mil. Kč	16 mil. Kč

**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2007-2012**

V dalším období jsou klíčovým zdrojem financování investiční činnosti Valašského muzea v přírodě prostředky **Investičního odboru při Ministerstvu kultury České republiky**, s relativně nižšími částkami doplněnými z investičních programů ISO (viz tabulka 2-8) a v roce 2012 rovněž z Nadace OKD<sup>22</sup>. Obsahově se tyto investiční akce zaměřují zejména (viz tabulka 2-9 pro přehled těchto investičních akcí v letech 2010-2012):

- na **rekonstrukci a modernizaci stávajících objektů či jiných zařízení** Valašského muzea v přírodě,
- na výstavbu elektronických požárních a zabezpečovacích signalizací v rámci programu ISO A,
- na pořízení výpočetní techniky pro digitalizaci sbírkových předmětů v rámci programu ISO B,
- na pořízení systému prevence před nepříznivými vliv klimatu v rámci programu ISO D.

Zdůrazňeme, že vedle uvedených investičních akcí je pro stavebně rekonstrukční práce klíčová činnost Technického útvaru Valašského muzea v přírodě, který je odpovědný jednak

---

<sup>22</sup> Dotace ve výši 500 tis. Kč na opravu havarijního stavu střech polygonální stodoly z Hodslavic

za **údržbu stávajících objektů** a jednak za **výstavbu drobných staveb starými technikami** s cílem zachovat odkaz pro budoucí generace.

**Tabulka 2-8: Výše investičních prostředků čerpaných Valašským muzeem v přírodě v letech 2010-2012**

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ISO A – Zabezpečení systémy EPS a ELS	0 Kč	628 tis. Kč	500 tis. Kč
ISO B – Dokumentace a evidence	260 tis. Kč	0 Kč	115 tis. Kč
ISO D – Preventivní ochrana	117 tis. Kč	400 tis. Kč	0 Kč

Pozn.: Podprogram ISO C – Výkupy není primárně orientován na investiční projekty

**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2010-2012**

Za hlavní rozvojové otázky spojené s investiční činností Valašského muzea v přírodě lze považovat následující aspekty:

- První otázka je spojena s potřebou nové investiční činnosti v kontextu realizace relativně vysokého počtu nových objektů v rámci projektu financovaného z Norského finančního mechanismu. Problémem nové výstavby může být jednak **otázka nalezení vhodného využití** a jednak skutečnost, že výrazně **zatěžuje činnost Valašského muzea v přírodě odpisy**. V návaznosti na tyto poznatky spíše převažuje **preference investic orientovaných** jednak **na rekonstrukce stávajících objektů** a jednak **na utváření nových atraktivit** pro návštěvníky v souladu se strategickou vizí a cíli.
- Druhá otázka je spojena s potřebou utváření **priorit** v případě rozhodnutí **o nové investiční výstavbě**. V současné době jsou v tomto ohledu ve fázi úvah projekty týkající se (pro kompletní přehled viz rovněž specifikace opatření v kapitole 8):
  - modernizace depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm (např. úložné systémy, pojezdy, vnitřní vybavení, nové křídlo, opravy depozitních hal v Tylovicích), včetně petrifikační linky a archivu (odhadované náklady 80 až 100 mil. Kč),
  - rekonstrukce amfiteátru včetně odhlučnění a zakrytí pódia (odhadované náklady 50 mil. Kč),
  - expoziční lokalita Těšínsko (odhadované náklady 150 mil. Kč),

**Tabulka 2-9: Přehled investičních akcí ve Valašském muzeu v přírodě podpořených investiční dotací v letech 2010-2012 ze zdrojů Ministerstva kultury včetně programu ISO**

Investiční akce	Rok realizace	Investiční dotace
Stavební úpravy depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm	Stavební úpravy depozitáře probíhající v období 2007-2010	- 3,0 mil. Kč v roce 2010
Zastřešení stolařské dílny a tesařské haly	- realizace v roce 2010	- 2,8 mil. Kč v roce 2010
Výstavba EZS a EPS v areálu Dřevěného městečka, dokončení CCTV	- realizace v roce 2010	- 277 tis. Kč v roce 2010 (ISO A)
Dokumentace a evidence hmotného a nehmotného kulturního dědictví v digitální podobě	- pořízení výpočetní techniky v roce 2010	- 260 tis. Kč v roce 2010 (ISO B)
Soubor zařízení pro úpravu mikroklimatu v centrálním depozitáři	- realizace v roce 2010	- 117 tis. Kč v roce 2010 (ISO D)
Hospoda na Posledním groši	- pořízení vzduchotechniky a vybavení kuchyně v roce 2011	- 4,8 mil. Kč v roce 2011
Centrální odsávání dílen	- realizace v roce 2011	- 1,5 mil. Kč v roce 2011
Strojní vybavení truhlářské dílny	- realizace v roce 2011	- 500 tis. Kč v roce 2011
Rekonstrukce EZS a EPS v objektu Libušín na Pustevnách	- realizace v roce 2011	- 628 tis. Kč v roce 2011 (ISO A)
Stavební úpravy Jaroňkovy galerie	- realizace v letech 2009 a 2011	- 6,5 mil. v roce 2009 - 12,5 mil. v roce 2011
Radiotelemetrický systém monitorování mikroklimatu	- realizace v roce 2011	- 400 tis. Kč v roce 2011 (ISO D)
Rekonstrukce a nástavba provozní budovy	- realizace v letech 2011 a 2012	- 300 tis. v roce 2011 - 5,5 mil. v roce 2012
Budování systému EZS a EPS v provozních objektech	- realizace v roce 2012	- 500 tis. Kč v roce 2012 (ISO A)
Digitalizace sbírkových fondů Valašského muzea v přírodě a nákup výpočetní techniky	- realizace v roce 2012	- 115 tis. Kč v roce 2012 (ISO B)
Provozní budova, zateplení a výměna výplní otvorů	- realizace v letech 2012 a 2013	- 5 mil. Kč v roce 2012
Billův dům - odstranění havarijního stavu	- rozhodnutí v roce 2012, realizace v roce 2013 a 2104	- 4,2 mil. Kč v roce 2013
Libušín - odstranění havarijního stavu	- rozhodnutí v roce 2012, realizace v roce 2013	- 1,0 mil. Kč v roce 2013
Rekonstrukce vodního systému mlýnského náhonu	- výkup vodního díla v roce 2010 - projektová dokumentace v roce 2011 - realizace v letech 2012-2014	- 4,8 mil. Kč v roce 2010 - 350 tis. Kč v roce 2011 - 4,9 mil. Kč v roce 2012
Pustevny – zásobování vodou	- projektová dokumentace v roce 2011 - v roce 2012 územní řízení	- 40 tis. v roce 2011 - přidělena dotace 2,1 mil. Kč

**Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě za roky 2007-2012**

- samohasící systém v Dřevěném městečku (odhadované náklady 100 mil. Kč),
- nové jednotlivé objekty (např. fara, mandlovna) v Dřevěném městečku.

Předpokladem pro realizaci investiční akce musí být její **ekonomické zhodnocení**.

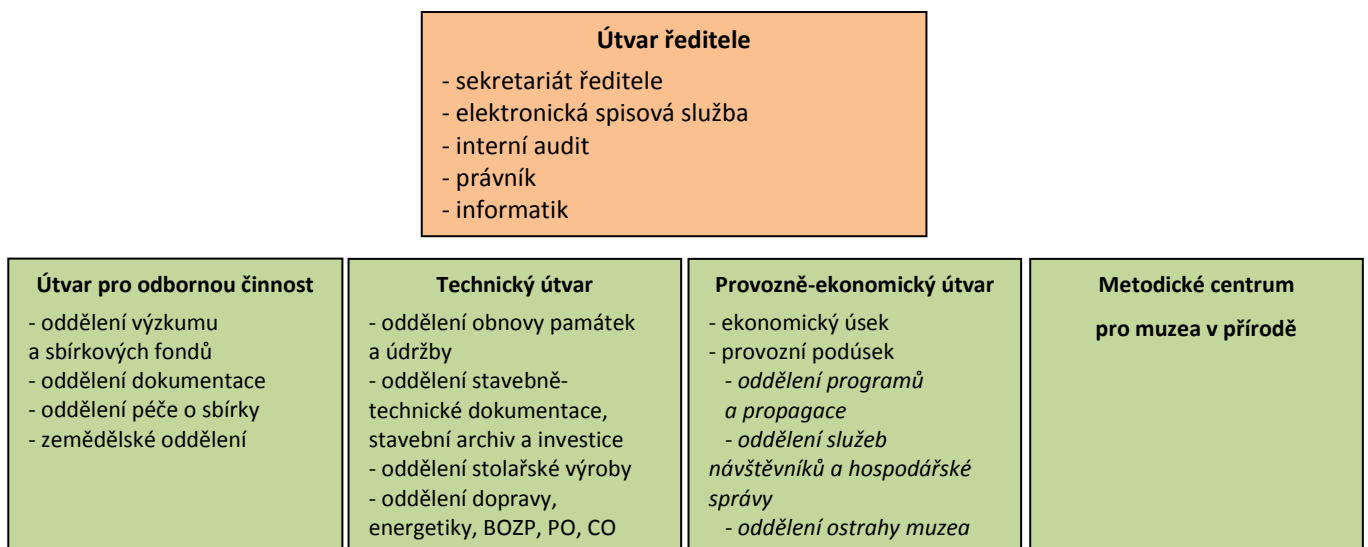
## 2.7 Organizace, lidské zdroje a řízení

Organizační struktura Valašského muzea v přírodě je tvořena čtyřmi útvary dále členěnými do několika oddělení. Obrázek 2-5 zachycuje současnou **organizační strukturu** Valašského muzea v přírodě. V tomto ohledu je praxe českých muzeí různá, když obdobnou organizační strukturu jako Valašské muzeum v přírodě má například Technické muzeum v Brně. Případné odlišnosti v organizační struktuře českých muzeí se týkají zejména:

- **oddělení činnosti ekonomického a provozního útvaru** jako samostatných útvarů,
- **vyšší samostatnosti oddělení zaměřeného na marketing a vnější vztahy**.

V tomto směru lze vnímat i případné náměty pro úpravu organizační struktury Valašského muzea v přírodě.

**Obrázek 2-5: Organizační struktura Valašského muzea v přírodě – stav k 1. říjnu 2013**

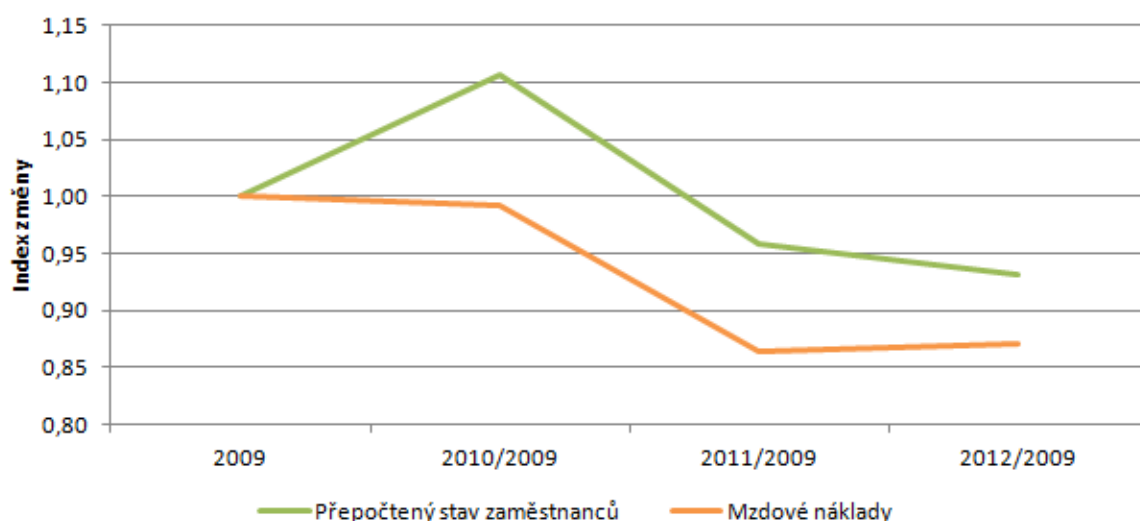


**Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek Valašského muzea v přírodě**

Přepočtený stav zaměstnanců Valašského muzea v přírodě dosahoval v roce 2012 hodnoty 117,3 osob s celkovými mzdovými náklady ve výši 23,8 mil. Kč. Za pozornost v tomto ohledu stojí **pokles jak přepočteného stavu zaměstnanců**, tak celkových mzdových nákladů zejména mezi lety 2010 a 2011 s tím, že přepočtený stav zaměstnanců se snížil rovněž mezi lety 2011 a 2012 (viz obrázek 2-6). V rámci organizační struktury Valašského muzea v přírodě se pokles přepočteného stavu zaměstnanců dotkl Etnografického, Provozně-ekonomického i Technického útvaru (viz obrázek 2-7), z jednotlivých oddělení ve struktuře k roku 2012 pak zejména:

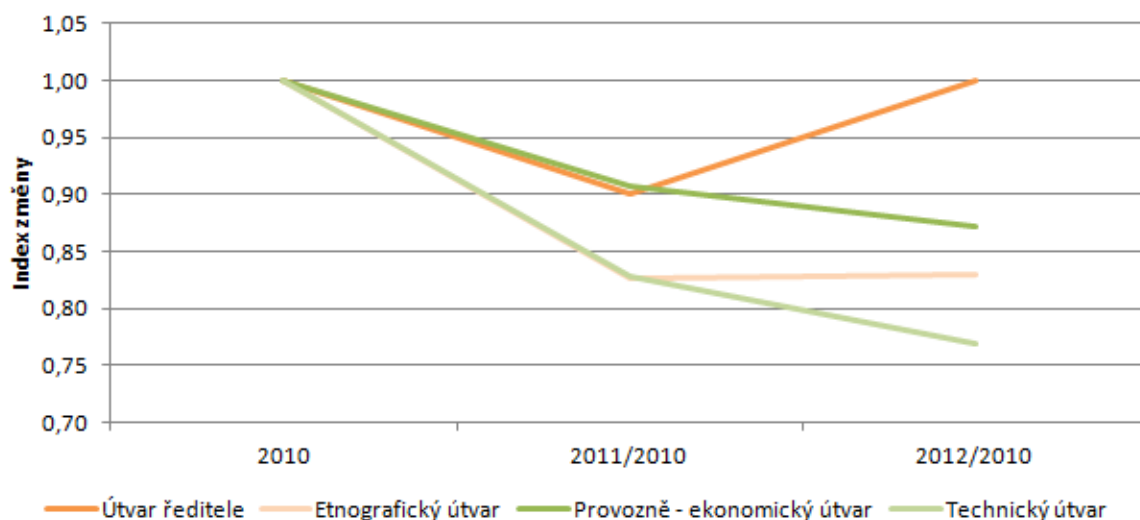
- oddělení stavebně technické dokumentace, energetiky, BOZP, PO, CO a majetkové správy (o 33 % mezi roky 2010 a 2012),
- oddělení péče o sbírky (o 27 % mezi roky 2010 a 2012),
- oddělení hospodářské správy (o 25 % mezi roky 2010 a 2012),
- oddělení stolařské výroby (o 25 % mezi roky 2010 a 2012),
- oddělení výzkumu sbírkových fondů (o 22 % mezi roky 2010 a 2012),
- oddělení obnovy památek a údržby (o 20 % mezi roky 2010 a 2012).

**Obrázek 2-6: Index změny přepočteného stavu zaměstnanců a mzdových nákladů pracovníků Valašského muzea v přírodě za období 2009-2012; rok 2009 = 1**



**Zdroj: vlastní zpracování podle Výročních zpráv Valašského muzea v přírodě za období let 2009-2012**

Obrázek 2-7: Index změny přepočteného stavu zaměstnanců jednotlivých útvarů Valašského muzea v přírodě za období 2010-2012; rok 2010 = 1



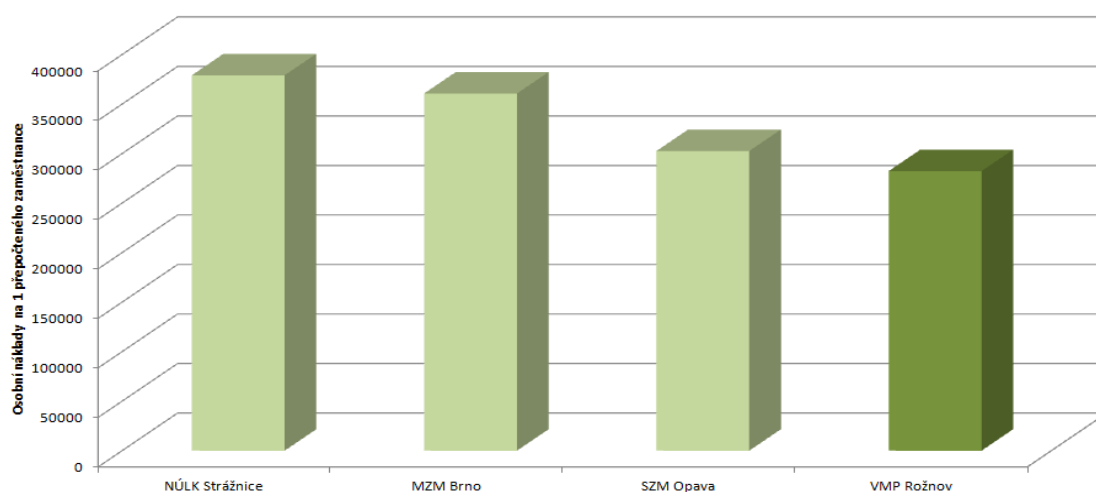
Zdroj: vlastní zpracování podle Výročních zpráv Valašského muzea v přírodě za období let 2010-2012

Za hlavní rozvojové otázky spojené s organizační strukturou a lidskými zdroji Valašského muzea v přírodě lze považovat následující aspekty:

- Za jednu z příležitostí Valašského muzea v přírodě vztahující se k organizační struktuře a rozvoji lidských zdrojů lze považovat **precizaci, optimalizaci a efektivizaci náplně činnosti jednotlivých zaměstnanců útvarů/oddělení** tak, aby byly maximálně využity jejich silné stránky ve vazbě na aktivity muzea. Takto zároveň dochází k eliminaci časové zátěže zaměstnanců pro jiné než nosné činnosti vzhledem k náplni jejich práce, a rovněž k předcházení hrozeb potenciálních duplicít činnosti zaměstnanců. V kontextu těchto příležitostí a hrozeb je proto potřeba považovat za žádoucí **realizaci interního personálního a provozního auditu** Valašského muzea v přírodě s jasnou **specifikací odpovědnosti jednotlivých útvarů/oddělení a jejich pracovníků** za konkrétní pracovní a procesní úkoly, a s identifikací možností změny organizační struktury v případě příbuzných či vhodně navazujících aktivit. Za přínosnou lze přitom považovat dělbu rolí v souladu s osobními předpoklady jednotlivých zaměstnanců (např. pro vědecko-výzkumnou činnost).
- **Lidské zdroje** představují jednu z **hlavních silných stránek** Valašského muzea v přírodě, v kontextu jejich **odbornosti** a realizované pracovní činnosti (např. relativně vysoký

počet vysokoškolsky kvalifikovaných kurátorů pro péči o sbírky). Tuto skutečnost je potřeba vnímat v kontextu **výše platu** zaměstnanců Valašského muzea v přírodě, který je jednak **pod úrovní průměrné mzdy** České republiky a jednak **relativně nižší ve srovnání s dalšími muzei** zřizovanými Ministerstvem kultury České republiky. Takto byla například průměrná mzda pracovníků Slezského zemského muzea v Opavě nebo Národního ústavu lidové kultury ve Strážnici vyšší než 19 tisíc Kč, zatímco v případě Valašského muzea v přírodě dosahovala pouze 16 536 Kč. Podobný závěr podává obrázek 2-8 srovnávající výši osobních nákladů alokovaných v roce 2012 vzhledem k přepočtenému počtu zaměstnanců vybraných moravských muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury. Obrázek 2-9 pak dokresluje celou situaci, když poukazuje na nejvyšší snížení výše osobních nákladů mezi roky 2010 a 2012 ve Valašském muzeu v přírodě ze všech muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury.

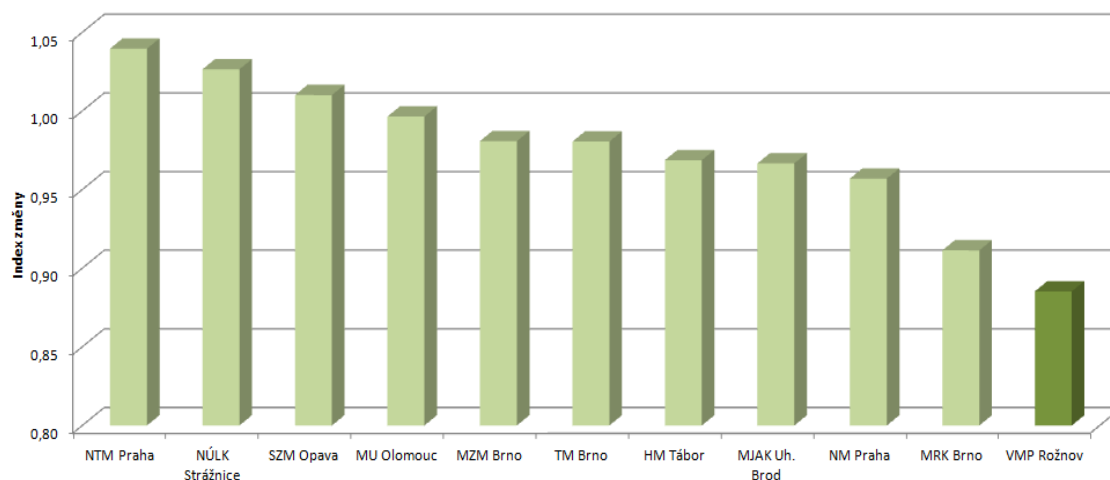
**Obrázek 2-8: Výše osobních nákladů vybraných muzeí České republiky přepočtená na přepočtený počet zaměstnanců v roce 2012**



Pozn.: NÚLK Strážnice – Národní ústav lidové kultury Strážnice, MZM Brno – Moravské zemské muzeum Brno, SZM Opava – Slezské zemské muzeum Opava, VMP Rožnov – Valašské muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm

**Zdroj: vlastní zpracování podle Výročních zpráv příslušných muzeí a informačního systému Ministerstva financí ÚFIS**

**Obrázek 2-9: Index změny výše osobních nákladů muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury mezi roky 2010 a 2012 (poměr 2012/2010)**



Pozn.: NTM – Národní technické muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; SZM – Slezské zemské muzeum; MU – Muzeum umění; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; HM – Husitské muzeum; MJAK – Muzeum J. A. Komenského; NM – Národní muzeum; MRK – Muzeum romské kultury; VMP – Valašské muzeum v přírodě

**Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS) a výročních zpráv hodnocených muzeí**

Relativně nízké finanční ohodnocení je logicky spojeno s problémem **fluktuaace zaměstnanců** v případě nalezení možnosti finančně lépe ohodnoceného zaměstnání (např. truhláři a další řemeslníci, odborní pracovníci). V tomto ohledu chybí pro zaměstnance Valašského muzea v přírodě i případné vedlejší motivační prvky (např. finanční benefity). Poznamenejme, že k potenciálním problémům do budoucna může patřit rovněž odchod některých zaměstnanců, zejména řemeslníků, do důchodu.

- Lidské zdroje však současně představují jednu ze slabých vnitřních stránek rozvoje Valašského muzea v přírodě, a to v kontextu neochoty přistupovat ke změnám. Za potenciální krok ke zlepšení tohoto stavu lze považovat důsledné strategické řízení Valašského muzea v přírodě na bázi jasně definované vize a cílů, vůči kterým budou formulovány logicky provázané aktivity a činnosti a nastaven systém monitoringu a hodnocení jejich naplnění.
- Za zásadní lze pro řízení aktivit Valašského muzea v přírodě považovat otázku, zda dávat přednost realizaci činností na bázi externích zakázek, či řešení s využitím vlastních lidských zdrojů. **Preferovanými se v tomto ohledu zdají být „in-house“ řešení** (např. digitalizace, drobné stavební práce, tvorba propagačních materiálů a další), které



zachovávají jednak finanční zdroje uvnitř muzea a jednak odbornost jeho zaměstnanců. Zohlednit je ovšem potřeba situaci, kdy je takové řešení možné. Takto například **velké investice jsou financovány investičními prostředky, a proto jsou realizovány subdodavatelsky.**

**Tabulka 2-10: Typové projekty rozvoje muzeí České republiky s využitím finančních prostředků kohezní politiky v programovém období 2007-2013**

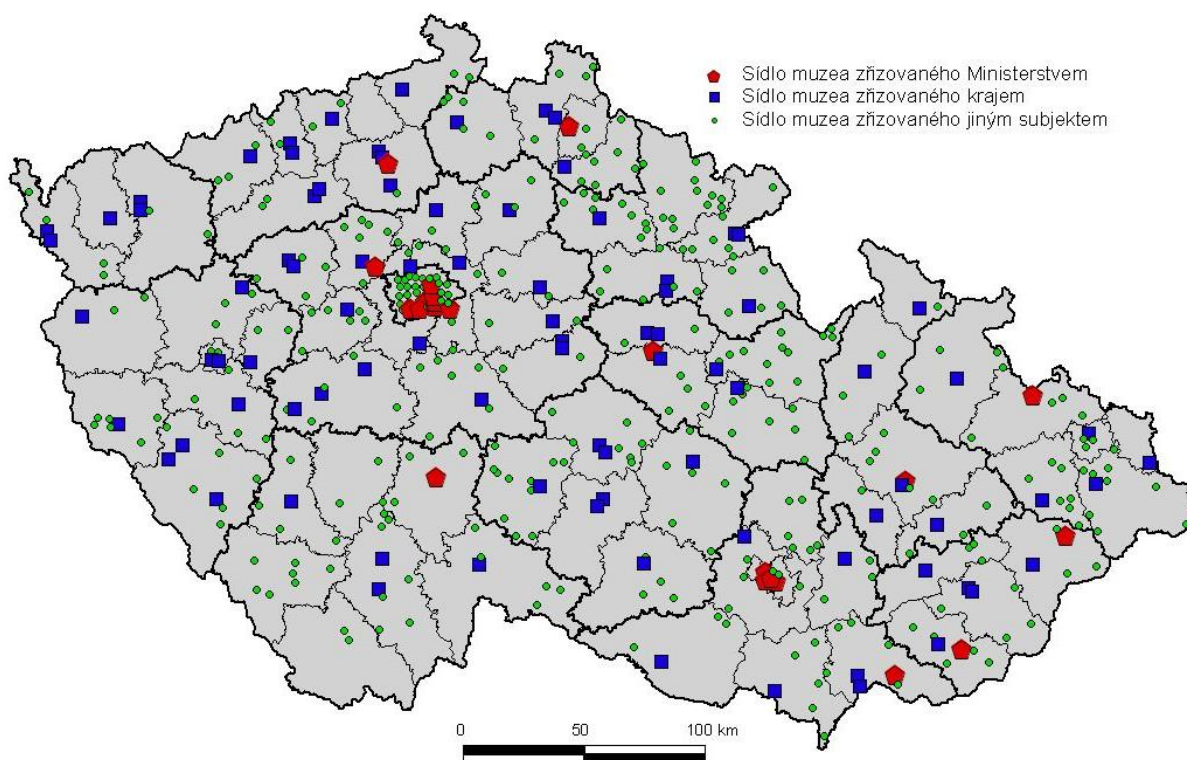
Tematické zaměření	Charakteristika typového projektu
<b>Environmentální vzdělávání, energetické úspory</b>	Projekty muzejního sektoru se mohou zaměřovat na investiční akce související s přestavbou objektů a vybudováním zázemí pro environmentální vzdělávání. Projekty jsou realizovány s důrazem na podpoření zážitkové funkce muzea a atraktivní formy vzdělávání pro oslovení širokého spektra návštěvníků. Za potenciálně relevantní oblast financování lze považovat rovněž otázku energetických úspor, která se však může setkávat s problémy ve vztahu k památkové ochraně kulturně cenných budov.
<b>Vzdělávání</b>	Projekty muzejního sektoru se mohou zaměřovat na spolupráci muzeí a vzdělávacích, kdy cílem této spolupráce je vzdělávání žáků počátečního, terciárního či dalšího vzdělávání. V rámci projektů je tradičně kladen důraz na atraktivní a přístupnou formou tak, aby stimuloval zájem posluchačů o tematickou oblast, na kterou se muzeum zaměřuje.
<b>Věda a výzkum</b>	Projekty muzeí v oblasti vědy a výzkumu představují finančně velmi nákladné projekty spojené s jejich přeměnou do institucí pro popularizaci vědecko-výzkumné činnosti. Prvek zážitkovosti a interaktivnosti je v tomto ohledu základním stavebním kamenem projektů. Projekty se poměrně tradičně zaměřují na přírodovědné a technické oblasti, které umožňují stavět muzejní expozice na bázi pokusů a zábavy.
<b>Modernizace infrastruktury muzeí</b>	Tradiční investiční projekty muzeí se zaměřují na vybudování či modernizaci technické infrastruktury nebo rekonstrukcí interiérů a exteriérů muzea pro zvýšení jeho atraktivity a posílení zážitkových funkcí muzea.
<b>Přeshraniční spolupráce</b>	Projekty přeshraniční spolupráce ve své podstatě integrují některé z výše uvedených témat na bázi spolupráce partnerů ze sousedních zemí.

- Možnosti využití externích zdrojů financování na bázi projektové činnosti naráží v případě Valašského muzea v přírodě na **absenci lidských zdrojů v oblasti projektového managementu**. Odstranění tohoto nedostatku lze považovat za významnou příležitost dalšího rozvoje muzea (viz tabulka 2-10 pro přehled typových projektů muzeí České republiky financovaných z kohezní politiky Evropské unie v programovém období 2007-2013).
- Otázka zajištění dostatečného počtu lidských zdrojů během hlavní sezóny (např. průvodci) je řešena na bázi **brigádníků**, kteří jsou vybíráni zejména z řad studentů a důchodců. Potenciál lze spatřovat rovněž v rozvoji **dobrovolnické činnosti**, a to rovněž ve vazbě na Valašský muzejní a národopisný spolek v Rožnově pod Radhoštěm či na firemní sektor. Zohlednit je v tomto ohledu potřeba otázky kvality brigádníků či dobrovolníků v roli průvodce.

### 3. Valašské muzeum v přírodě a muzejní sektor České republiky

Třetí kapitola *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* se věnuje hodnocení postavení Valašského muzea v přírodě v rámci muzejního sektoru České republiky. Toto hodnocení je založeno na analýze vybraných výkonnostních ukazatelů muzeí při zohlednění vývojových trendů. V návaznosti na teoreticko-praktická východiska se naše hodnocení zaměřuje jednak na ukazatele návštěvnosti (období 2008-2012) a jednak na ukazatele finanční (období 2007-2012). Za tímto účelem jsou využity dostupné oficiální údaje, a to zejména statistiky Národního informačního a poradenského servisu (dále jen NIPOS) a finanční statistiky Ministerstva financí (informační systémy ARIS a ÚFIS). Poznamenejme, že autorský tým zpracování *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* si je plně vědom metodických omezení zejména statistik návštěvnosti podle NIPOS, proto se snaží argumentaci zakládat na co nejširším rámci podpůrných argumentů.

Obrázek 3-1: Prostorové rozložení sídel muzeí v České republice vzhledem k typu zřizovatele



Zdroj: Hájek a kol. (2012)<sup>23</sup> na základě údajů NIPOS

<sup>23</sup> HÁJEK, O., PŮČEK, M., NOVOSÁK, J. & PEKAJOVÁ, L. (2011). Muzea v České republice – analýza vybraných charakteristik. *Časopis Slezského zemského muzea, série B*, 60(1), 101-112.

Valašské muzeum v přírodě je z hlediska své právní formy příspěvkovou organizací Ministerstva kultury České republiky (viz obrázek 3-1 pro prostorové rozložení sídel muzeí na území České republiky se zohledněním jejich diferenciací vzhledem k typu zřizovatele). Ministerstvo kultury je v tomto ohledu vedle Valašského muzea v přírodě rovněž zřizovatelem dalších muzeí, konkrétně pak:

- Národního technického muzea v Praze,
- Národního muzea v Praze,
- Moravského zemského muzea v Brně,
- Technického muzea v Brně,
- Muzea romské kultury v Brně
- Husitského muzea v Táboře,
- Národního ústavu lidové kultury ve Strážnici,
- Slezského zemského muzea v Opavě,
- Muzea umění v Olomouci,
- Muzea J. A. Komenského v Uherském Brodu.

Kontext stejného zřizovatele bude v dalším hodnocení využit jako základní rámec pro hodnocení výkonnostních ukazatelů Valašského muzea v přírodě.

Cílem kapitoly je:

- identifikovat postavení Valašského muzea v přírodě v rámci výkonnostních ukazatelů muzeí České republiky pro nastavení cílů muzea na bázi strategického řízení podle výsledků,
- identifikovat další muzea s excelentními hodnotami výkonnostních ukazatelů jako příklady dobré praxe s následnou diskusí možných příčin tohoto stavu respektive s posouzením možností spolupráce na bázi destinačního managementu.

### 3.1 Návštěvnost

Návštěvnost se řadí ke klíčovým výkonnostním ukazatelům muzeí a zvyšování návštěvnosti patří k jejím nejčastějším cílům. Jaké je postavení Valašského muzea v přírodě v rámci muzejního sektoru České republiky? Tabulka 3-1 znázorňuje pořadí muzeí České republiky

podle návštěvnosti, a to za období let 2008-2012. Primární poznatek našeho hodnocení tak ukazuje na **postavení Valašského muzea v přírodě mezi 5 nejvíce navštěvovanými muzei České republiky**, a zároveň vedoucí postavení v případě vynechání muzeí lokalizovaných na území hlavního města Prahy. Na **vysokou atraktivitu** Valašského muzea v přírodě **pro návštěvníky** poukazuje rovněž obrázek 3-2, který porovnává návštěvnost Valašského muzea v přírodě s dalšími deseti muzei zřizovanými Ministerstvem kultury v roce 2012 respektive obrázek 3-3 omezující toto srovnání na vybraná moravská muzea.

**Tabulka 3-1: Pořadí muzeí České republiky vzhledem k návštěvnosti v letech 2008-2012; bez muzeí nepřejících si zveřejnění údajů o své návštěvnosti pro účely statistik NIPOS (N=cca 400)**

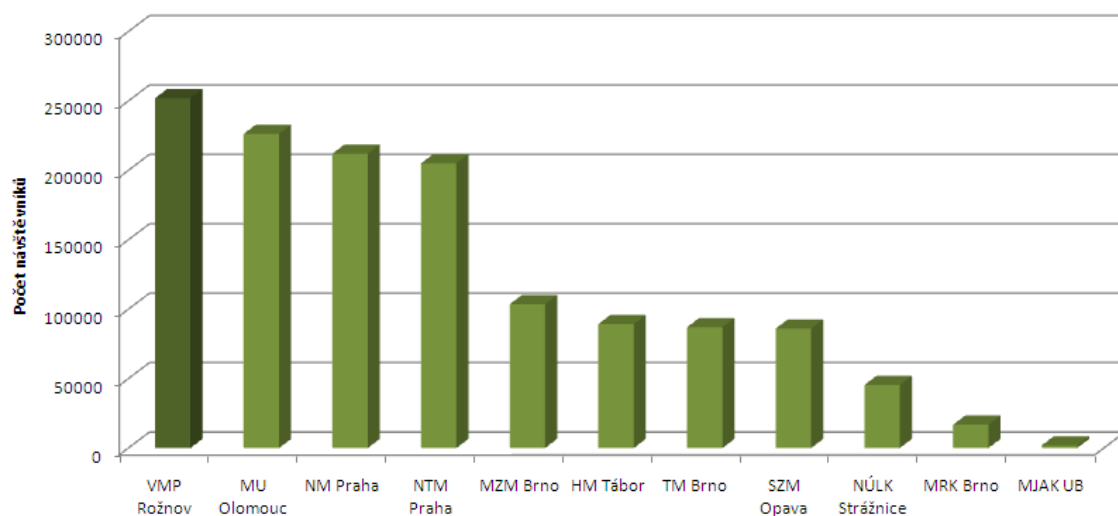
Muzeum (2008)	Muzeum (2009)	Muzeum (2010)
1. Židovské muzeum v Praze	1. Národní muzeum v Praze	1. Židovské muzeum v Praze
2. Národní muzeum v Praze	2. Židovské muzeum v Praze	2. Národní muzeum v Praze
3. Národní galerie v Praze	3. Národní galerie v Praze	3. Národní galerie v Praze
4. Valašské muzeum v přírodě	4. Valašské muzeum v přírodě	4. Valašské muzeum v přírodě
5. Muzeum umění Olomouc	5. Vojenský historický ústav Praha	5. Vojenský historický ústav Praha

Muzeum (2011)	Návštěvnost	Muzeum (2012)	Návštěvnost
1. Židovské muzeum v Praze	560 773	1. Židovské muzeum v Praze	552 994
2. Národní galerie v Praze	476 650	2. Národní galerie v Praze	435 191
3. Národní muzeum v Praze	402 063	3. Vojenský historický ústav Praha	311 000
4. Národní technické muzeum	294 003	4. Valašské muzeum v přírodě	251 980
5. Valašské muzeum v přírodě	277 991	5. Památník Terezín	230 065

**Zdroj: vlastní zpracování na základě statistických údajů NIPOS**

Poznamenejme, že postavení některých muzeí, zejména pak Národního technického muzea a Národního muzea v Praze, v tabulce 3-1 a na obrázcích 3-2 až 3-4 je ovlivněno jejich dočasným uzavřením z důvodu investičních akcí.

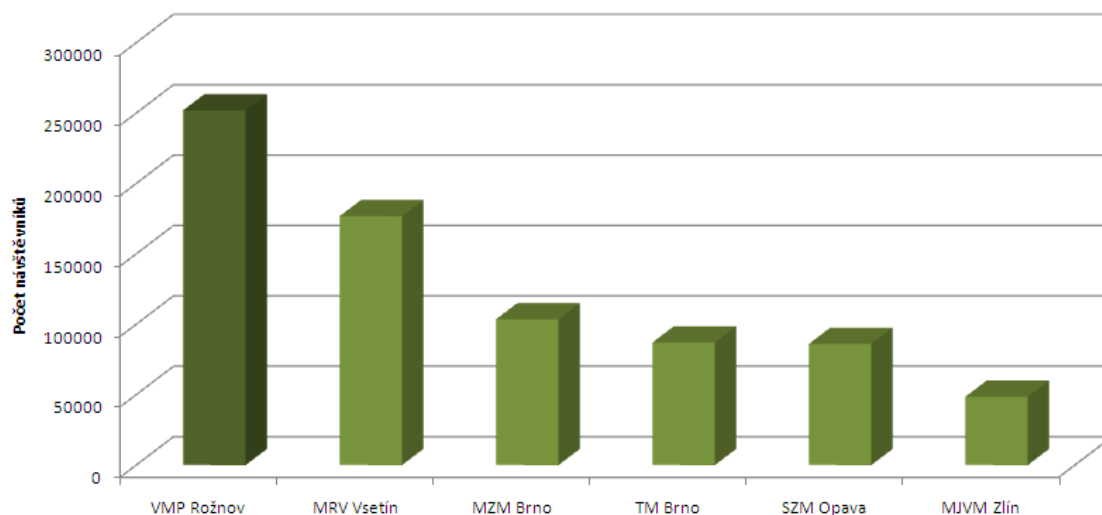
**Obrázek 3-2: Návštěvnost muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury za rok 2012**



Pozn.: VMP – Valašské muzeum v přírodě; MU – Muzeum umění; NM – Národní muzeum; NTM – Národní technické muzeum; MZM – Moravské zemské muzeum; HM – Husitské muzeum; TM – Technické muzeum; SZM – Slezské zemské muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; MRK – Muzeum romské kultury; MJAK – Muzeum Jana Amose Komenského

**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů statistiky NIPOS a výročních zpráv hodnocených muzeí**

**Obrázek 3-3: Návštěvnost vybraných moravských muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury nebo kraji za rok 2012**

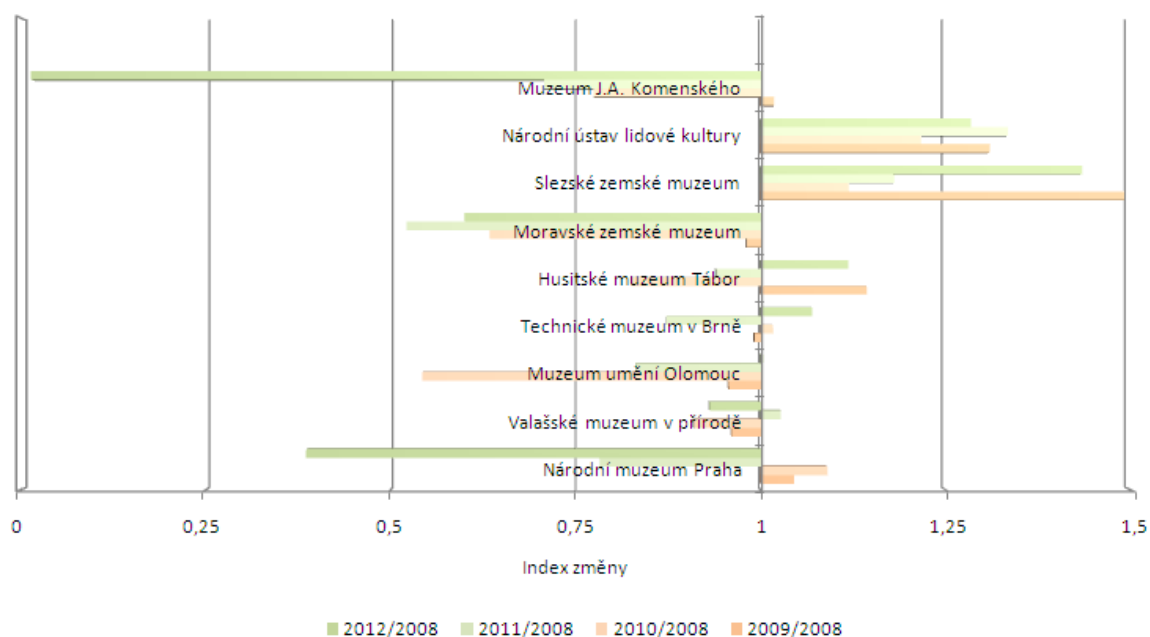


Pozn.: VMP – Valašské muzeum v přírodě; MRV – Muzeum regionu Valašsko; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; SZM – Slezské zemské muzeum; MJVM – Muzeum jihovýchodní Moravy

**Zdroj: vlastní zpracování na základě statistiky NIPOS a výročních zpráv hodnocených muzeí**

Konečně obrázek 3-4 poskytuje informaci o vývoji návštěvnosti muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury v období let 2008-2012, a to v rámci srovnání s referenčním rokem 2008. Typickým znakem Valašského muzea v přírodě je v tomto ohledu stabilní hodnota návštěvnosti v jednotlivých sledovaných letech bez výrazných výkyvů.

**Obrázek 3-4: Vývoj návštěvnosti vybraných muzeí; období 2008-2012 – index změny k výchozímu roku 2008; referenční hodnota součtu návštěvnosti hodnocených muzeí**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů statistiky NIPOS a výročních zpráv hodnocených muzeí**

### 3.2 Finanční ukazatele

Hodnocení ukazatele návštěvnosti podle informací NIPOS se potýká s některými metodickými otázkami vztahujícími se ke způsobům vykazování. I z tohoto důvodu jsme naše hodnocení doplnili o analýzu finančních ukazatelů ve vztahu ke generovaným vlastním příjmům. Jaké je postavení Valašského muzea v přírodě v tomto směru? Opětovně poznamenejme, že postavení některých muzeí, zejména pak Národního technického muzea a Národního muzea v Praze je v dalším hodnocení ovlivněno jejich dočasným uzavřením z důvodu investičních akcí.

Tabulka 3-2 představuje pořadí muzeí České republiky vzhledem k ukazateli tržby z prodeje zboží a služeb, a to za období let 2010, 2011 a 2012. V tomto ohledu se ukazuje, že muzea s nejvyšší návštěvností jsou rovněž ta muzea, která jsou schopna generovat nejvyšší hodnoty vlastních tržeb z prodeje zboží a služeb. Valašské muzeum v přírodě **patří v tomto ohledu mezi 6 až 7 nejúspěšnějších muzeí v České republice** a spolu s památkou v Terezíně mezi dvě nejúspěšnější muzea mimo území hlavního města Prahy. Relativně vysokou schopnost Valašského muzea v přírodě generovat vlastní tržby z prodeje zboží a služeb potvrzuje i srovnání s dalšími muzei zřizovanými Ministerstvem kultury pro hodnoty roku 2012 (viz obrázek 3-5).

**Tabulka 3-2: Pořadí muzeí České republiky vzhledem k výši tržeb z prodeje zboží a služeb v letech 2010, 2011 a 2012 muzea s dostupnými informacemi (N=153 muzeí)**

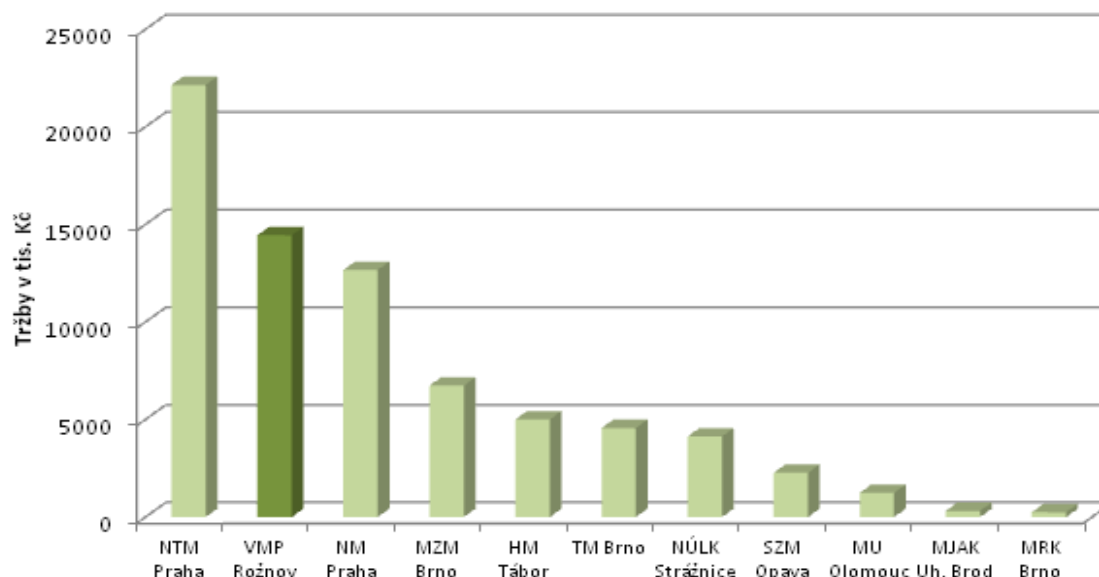
Muzeum (2010)	Tržby (mil. Kč)	Muzeum (2011)	Tržby (mil. Kč)
1. Židovské muzeum v Praze	146,4	1. Židovské muzeum v Praze	155,8
2. Národní muzeum v Praze	43,9	2. Památník Terezín	40,1
3. Památník Terezín	38,9	3. Národní galerie v Praze	36,3
4. Národní galerie v Praze	31,3	4. Národní technické muzeum v Praze	33,2
5. Uměleckoprůmyslové muzeum v Praze	22,5	5. Národní muzeum v Praze	27,2
6. Valašské muzeum v přírodě	15,6	6. Valašské muzeum v přírodě	15,3

Muzeum (2012)	Tržby (mil. Kč)
1. Židovské muzeum v Praze	155,8
2. Památník Terezín Národní muzeum v Praze	42,8
3. Národní galerie v Praze	36,6
4. Národní technické muzeum	22,1
5. Muzeum města Brna	16,4
6. Galerie hlavního města Prahy	15,8
7. Valašské muzeum v přírodě	14,4



Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS) a výroční zprávy Židovského muzea v Praze

Obrázek 3-5: Vlastní tržby z prodeje zboží a služeb muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury za rok 2012

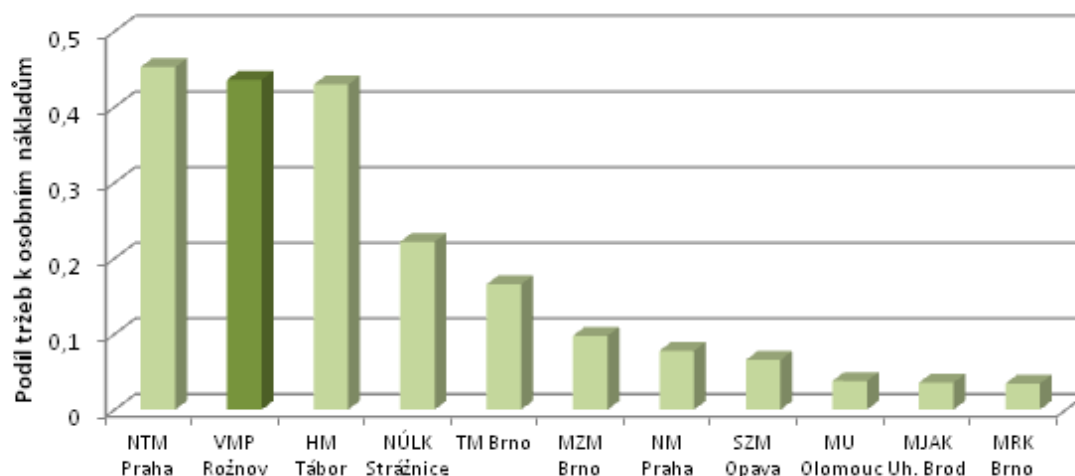


Pozn.: NTM – Národní technické muzeum; NM – Národní muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; HM – Husitské muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; SZM – Slezské zemské muzeum; MU – Muzeum umění; MJAK – Muzeum J. A. Komenského; MRK – Muzeum romské kultury

Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS)

Vedle absolutního ukazatele výše vlastních tržeb z prodeje zboží a služeb je nutné za relevantní považovat rovněž vyjádření relativní. Za tímto účelem jsme hodnotu vlastních tržeb z prodeje zboží a služeb vydělili vyšší celkových osobních nákladů a srovnali takto získané hodnoty pro muzea zřizovaná Ministerstvem kultury. Obrázek 3-6 ukazuje primární výsledky tohoto srovnání, kdy opětovně **vyjadřuje velmi dobré hodnoty Valašského muzea v přírodě**. Obrázek 3-7 pak dokresluje stálost postavení Valašského muzea v přírodě v rámci sledovaného ukazatele, a to za období let 2007-2012. Poznamenejme, že právě na obrázku 3-7 je patrný vliv dočasného uzavření Národního technického muzea a Národního muzea v Praze

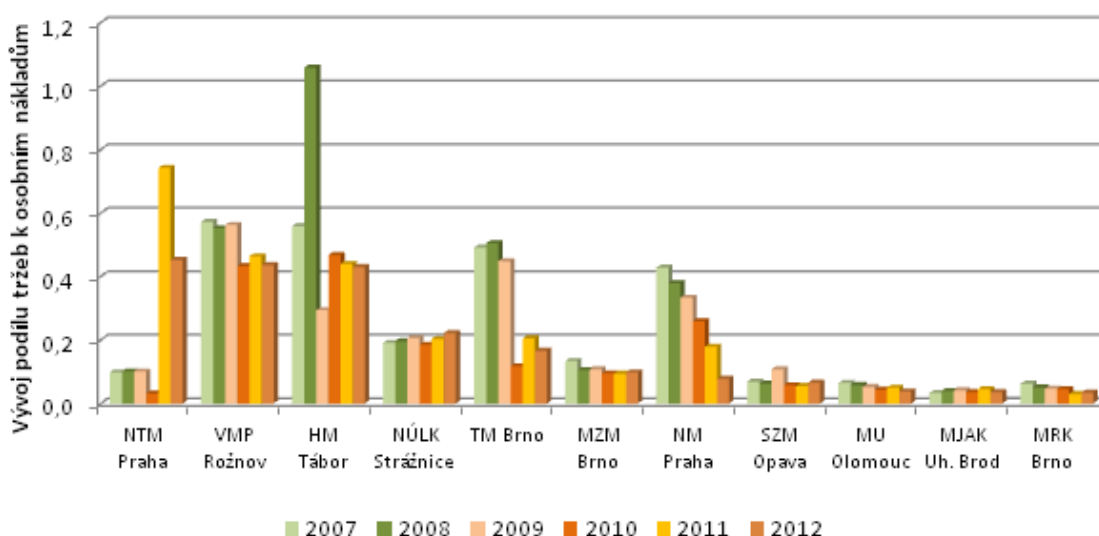
**Obrázek 3-6: Podíl tržeb z prodeje zboží a služeb k výši osobních nákladů sledovaných muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury za rok 2012**



Pozn.: NTM – Národní technické muzeum; NM – Národní muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; HM – Husitské muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; SZM – Slezské zemské muzeum; MU – Muzeum umění; MJAK – Muzeum J. A. Komenského; MRK – Muzeum romské kultury

**Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva Financí ČR (ÚFIS)**

**Obrázek 3-7: Vývoj podílu tržeb z prodeje zboží a služeb k výši osobních nákladů sledovaných muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury za období 2007-2012**



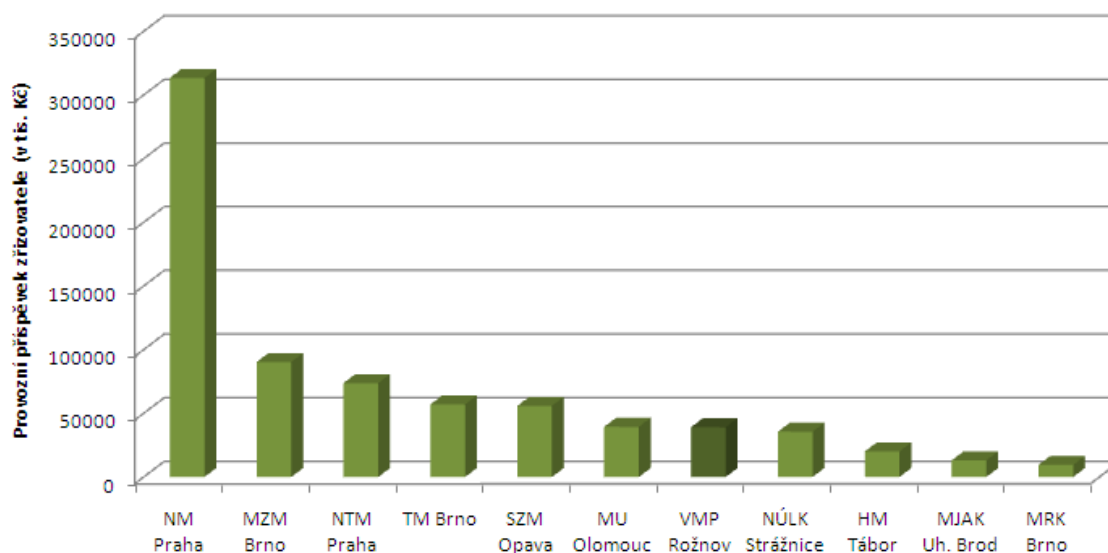
Pozn.: NTM – Národní technické muzeum; NM – Národní muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; HM – Husitské muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; SZM – Slezské zemské muzeum; MU – Muzeum umění; MJAK – Muzeum J. A. Komenského; MRK – Muzeum romské kultury

**Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva Financí ČR (ARIS, ÚFIS)**

Poznamenejme, že detailnější analýza muzeí, které byly schopny utvářet poměrně vysoké hodnoty podílů vlastních příjmů k výši osobních nákladů, ukazuje na zásadní význam některých doprovodných aktivit muzeí – realizace archeologických prací při výstavbě dopravní infrastruktury či provoz doplňkových služeb.

Výnosy, které jsou muzei generované v podobě vlastních tržeb, tradičně nepokrývají jejich provozní náklady. Takto vznikající rozdíl mezi výnosy a náklady, respektive příjmy a výdaji, je tradičně vyrovnáván prostřednictvím příspěvku zřizovatele muzea na provoz. Výši příspěvku zřizovatele, tzn. Ministerstva kultury u námi sledovaných muzeí, ilustruje obrázek 3-8, a to za rok 2011. Hodnota tohoto ukazatele pro Valašské muzeum v přírodě je v porovnání s dalšími hodnocenými subjekty na relativně nízké úrovni. Valašské muzeum v přírodě tak doprovází **relativně dobré ekonomickými výsledky relativně nízkým provozním příspěvkem zřizovatele.**

**Obrázek 3-8: Výše příspěvku zřizovatele na provoz muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury ČR za rok 2011 (v tis. Kč)**



Pozn.: NTM – Národní technické muzeum; NM – Národní muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; MZM – Moravské zemské muzeum; TM – Technické muzeum; HM – Husitské muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; SZM – Slezské zemské muzeum; MU – Muzeum umění; MJAK – Muzeum J. A. Komenského; MRK – Muzeum romské kultury

**Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS) a výročních zpráv hodnocených muzeí**

## 4. Valašské muzeum v přírodě jako atraktivita cestovního ruchu

Čtvrtá kapitola *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* se zabývá hodnocením postavení Valašského muzea v přírodě v rámci širěji chápaných kulturních institucí a atraktivit cestovního ruchu, a to s důrazem na prostorovou úroveň regionu. Cíl kapitoly je:

- akcentovat význam Valašského muzea v přírodě pro rozvoj regionu na bázi cestovního ruchu,
- identifikovat kulturně orientované instituce a atraktivity cestovního ruchu v širším regionu, které dosahují excelentních hodnot výkonnostních ukazatelů a s posouzením případných možností spolupráce na bázi myšlenek destinačního managementu.

### 4.1 Valašské muzeum v přírodě jako atraktivita cestovního ruchu v regionu

První podkapitola se zabývá postavením Valašského muzea v přírodě jako atraktivity cestovního ruchu v území širšího regionu. Primárně je toto hodnocení založeno na statistikách agentury CzechTourism týkajících se nejvíce navštěvovaných turistických cílů České republiky s tím, že širší region jsme vymezili územím čtyř moravských krajů – Jihomoravského, Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského.

**Tabulka 4-1: Pořadí nejnavštěvovanějších turistických cílů čtyř moravských krajů vzhledem k návštěvnosti v letech 2009 a 2011**

Turistický cíl (2009)	Návštěvnost	Turistický cíl (2011)	Návštěvnost
1. Zoologická zahrada Zlín-Lešná	507,0 tis.	1. Zoologická zahrada Zlín-Lešná	503,3 tis.
2. Slezskoostravský hrad a Miniuni	379,0 tis.	2. Zoologická zahrada Ostrava	499,4 tis.
3. Zoologická zahrada Olomouc	376,0 tis.	3. Zoologická zahrada Olomouc	373,3 tis.
4. Zoologická zahrada Ostrava	359,0 tis.	4. Katedrála sv. Petra a Pavla Brno	326,8 tis.
5. Státní zámek Lednice	341,0 tis.	5. Slezskoostravský hrad a Miniuni	313,1 tis.
6. jeskyně Moravského krasu	336,0 tis.	6. Státní zámek Lednice	304,7 tis.
7. Valašské muzeum v přírodě	253,0 tis.	7. Valašské muzeum v přírodě	278,0 tis.

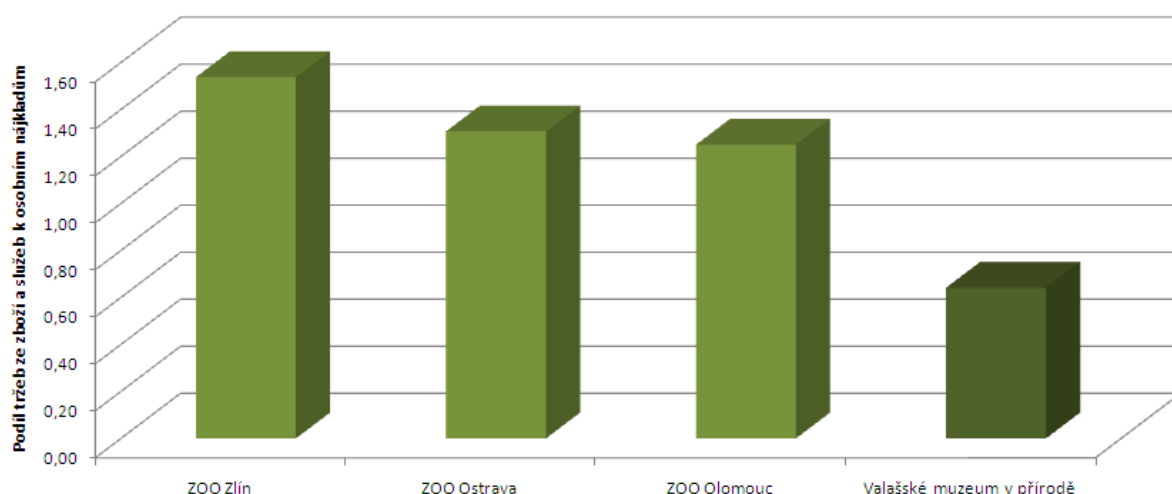
**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů agentury CzechTourism – návštěvnost turistických cílů v ČR**

Tabulka 4-1 ukazuje pořadí nejvíce navštěvovaných turistických cílů čtyř moravských krajů v letech 2009 a 2011. Valašské muzeum v přírodě v tomto ohledu potvrzuje svůj význam **atraktivní destinace České republiky s nadregionálním významem**, když jak v roce 2009, tak v roce 2011 **patřilo mezi sedm nejčastěji navštěvovaných turistických cílů čtyř moravských krajů**. **Ve Zlínském kraji pak bylo Valašské muzeum v přírodě druhým nejvíce navštěvovaným turistickým cílem**, hned za zoologickou zahradou Zlín-Lešná. Zároveň pořadí nejvíce navštěvovaných turistických cílů čtyř moravských krajů ukazuje na silné postavení:

- zoologických zahrad, které silně orientují své aktivity na projekty posilující prožitek návštěvníků (např. zoologické zahrady ve Zlíně nebo Ostravě),
- hradů a zámků (např. zámek v Lednici, hrad Bouzov a další),
- turistických cílů velkých měst moravských krajů.

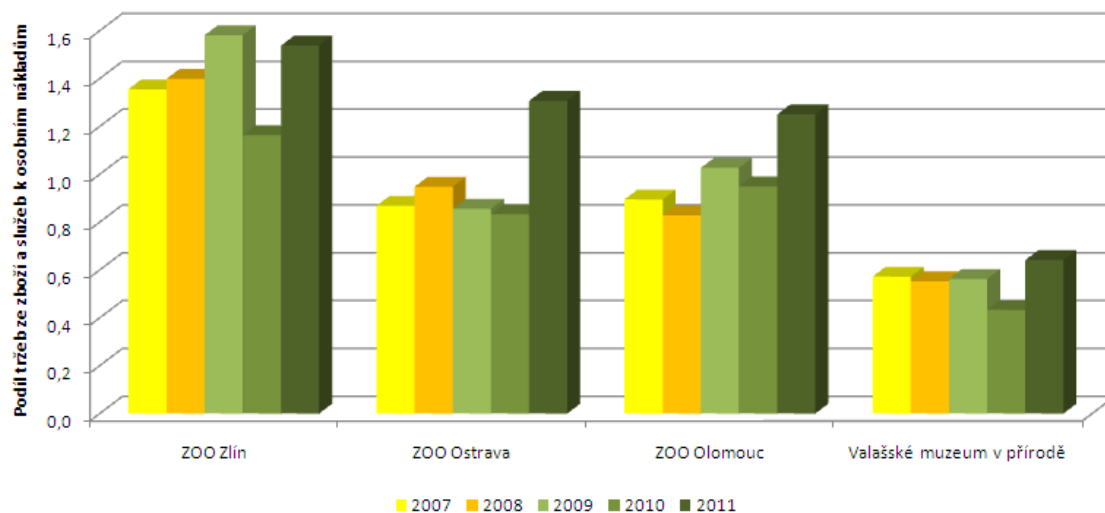
V kontextu srovnání s nejvíce úspěšnými atraktivitami cestovního ruchu na Moravě lze vnímat i potenciál Valašského muzea v přírodě pro posilování své ekonomické soběstačnosti (viz obrázek 4-1 pro srovnání podílu tržeb z prodeje zboží a služeb k osobním nákladům v roce 2011; obrázek 4-2 pro stálost tohoto podílu v čase).

**Obrázek 4-1: Podíl tržeb z prodeje zboží a služeb k osobním nákladům vybraných atraktivit cestovního ruchu na Moravě v roce 2011**



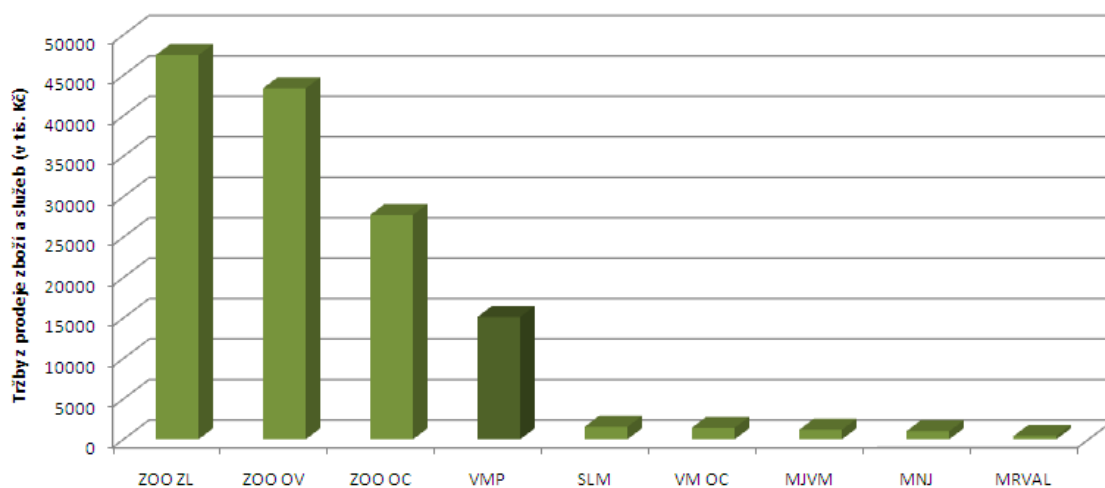
**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS)**

**Obrázek 4-2: Vývoj podílu tržeb z prodeje zboží a služeb k osobním nákladům vybraných atraktivit cestovního ruchu na Moravě v období 2007-2011**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů IS Ministerstva financí ČR (ARIS, ÚFIS)**

**Obrázek 4-3: Tržby z prodeje zboží a služeb vybraných atraktivit cestovního ruchu na Moravě za rok 2011 (v tis. Kč)**

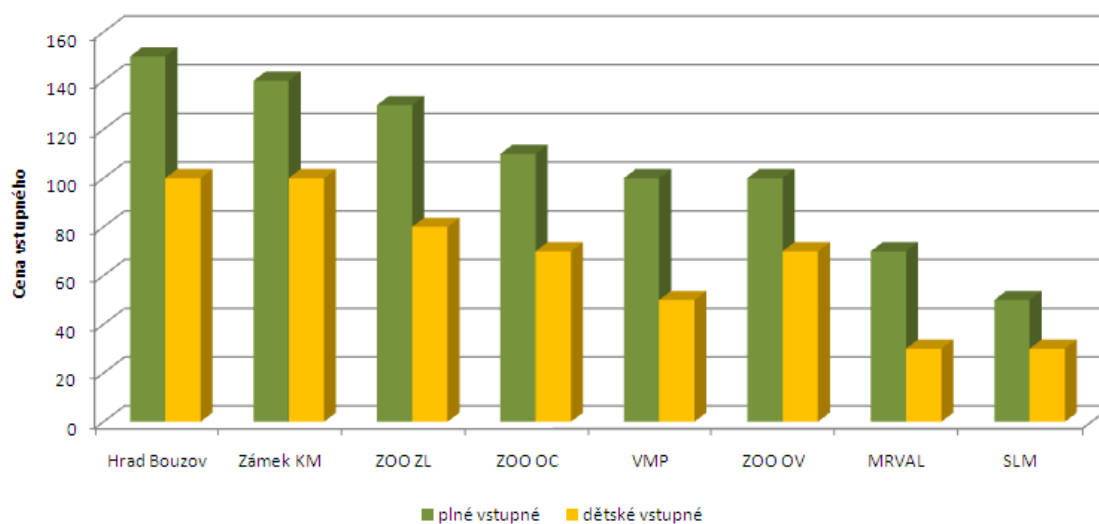


Pozn.: ZOO ZL – Zoologická zahrada Zlín-Lešná; ZOO OV – Zoologická zahrada Ostrava; ZOO OC – Zoologická zahrada Olomouc; VMP – Valašské muzeum v přírodě; SLM – Slovácké muzeum v Uherském Hradišti; VM OC – Vlastivědné muzeum v Olomouci; MJVM – Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně; MNJ – Muzeum Novojičínska; MRVAL – Muzeum regionu Valašsko ve Vsetíně

**Zdroj: vlastní zpracování na základě IS Ministerstva financí ČR (ÚFIS)**

Celkově lze opětovně konstatovat atraktivitu Valašského muzea v přírodě vzhledem k návštěvnosti s dopadem rovněž na výši generovaných tržeb z prodeje zboží a služeb. V tomto ohledu se Valašské muzeum v přírodě řadí mezi nejvíce atraktivní turistické cíle muzejního sektoru v České republice, zároveň však nedosahuje výsledků nejvíce atraktivních turistických destinací. Absolutní výše generovaných tržeb z prodeje zboží a služeb pro vybrané organizace potvrzuje tuto skutečnost (viz obrázek 4-3). Úzký vztah lze hledat i ve vazbě na srovnání výše vstupného vybraných organizací (viz obrázek 4-4).

**Obrázek 4-4: Ceny vstupného vybraných atraktivit cestovního ruchu na Moravě v roce 2013**



Pozn.: Zámek KM – zámek v Kroměříži; ZOO ZL – Zoologická zahrada Zlín-Lešná; ZOO OC – Zoologická zahrada Olomouc; VMP – Valašské muzeum v přírodě; ZOO OV – Zoologická zahrada Ostrava; MRVAL – Muzeum regionu Valašsko ve Vsetíně; SLM – Slovácké muzeum v Uherském Hradišti

Pozn.: pro Valašské muzeum v přírodě bylo jako výše vstupného zvoleno vstupné do části Valašská dědina, pro Slovácké muzeum pak pro objekt hlavní budovy

**Zdroj: internetové stránky vybraných atraktivit cestovního ruchu**

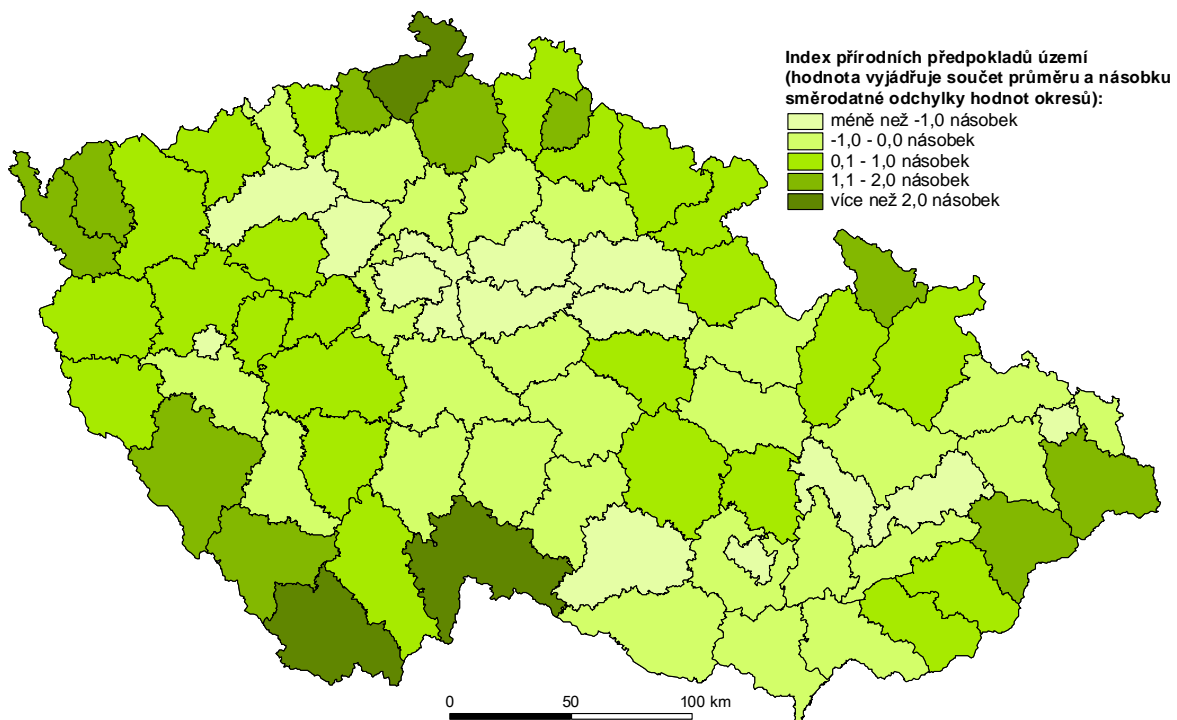
## 4.2 Předpoklady a význam cestovního ruchu v okrese Vsetín

Druhá podkapitola našeho zájmu zasazuje činnost Muzea regionu Valašsko do **širších souvislostí cestovního ruchu v rámci okresu Vsetín**, tj. okresu, v němž se nachází objekty Valašského muzea v přírodě. Hlavní otázka se v tomto ohledu ptá, jaké jsou předpoklady cestovního ruchu v okrese Vsetín s tradičním rozlišením přírodních a kulturně-společenských předpokladů cestovního ruchu respektive infrastruktury cestovního ruchu.

Pro zodpovězení uvedené otázky jsme primárně využili závěrů formulovaných v jedné z diplomových prací zpracovávaných na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně<sup>24</sup>. Tato práce se dotkla rovněž hodnocení přírodních a kulturně-sociálních předpokladů cestovního ruchu na úrovni okresů České republiky s tím, že toto hodnocení bylo založeno na multikriteriálním hodnocení vybraných indikátorů relevantních pro charakteristiky předpokladů cestovního ruchu území. Obrázky 4-5 a 4-6 znázorňují vstupní hodnocení postavení okresu Vsetín vzhledem k přírodním a kulturně-sociálním předpokladům. Z obrázku je patrné:

- **velmi dobré přírodní předpoklady okresu Vsetín pro rozvoj cestovního ruchu,**
- **relativně horší kulturně-sociální předpoklady okresu Vsetín pro rozvoj cestovního ruchu.**

Obrázek 4-5: Přírodní předpoklady cestovního ruchu okresů České republiky



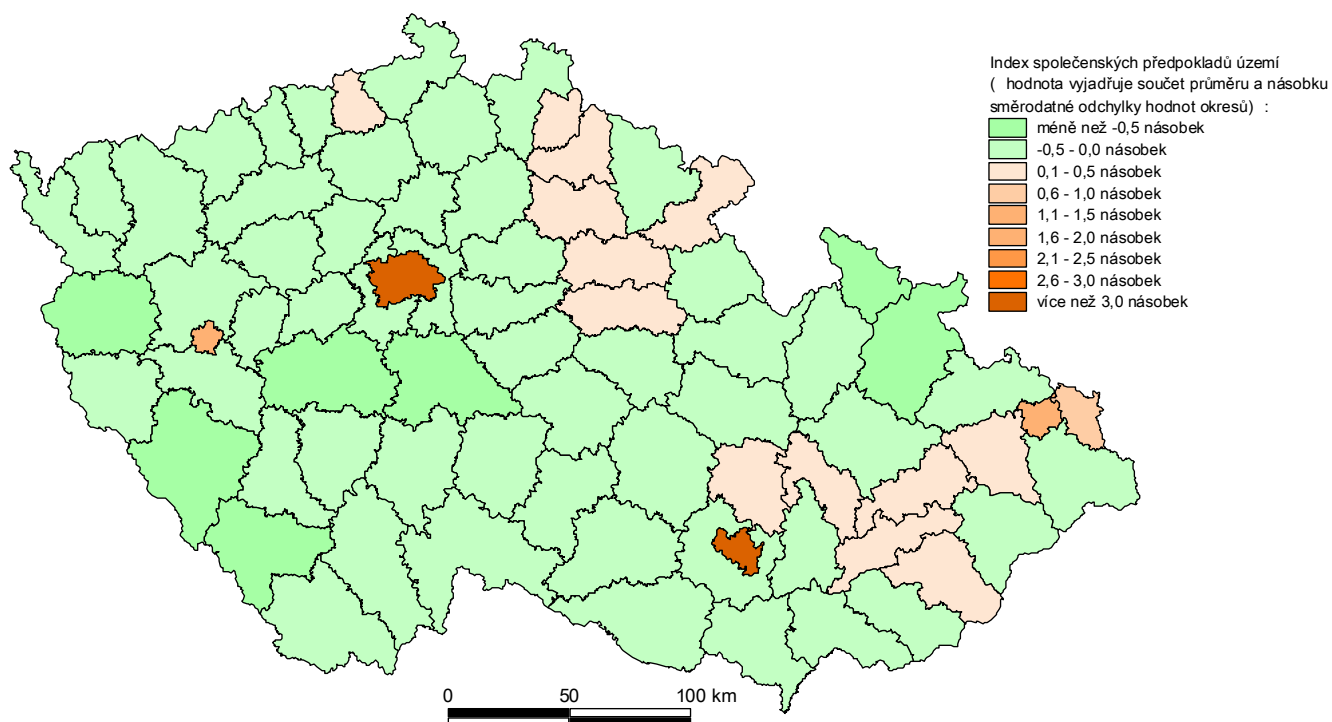
Zdroj: upraveno podle Kovaříková (2009)<sup>25</sup>

<sup>24</sup> KOVAŘÍKOVÁ I. (2009). *Regionální diferenciace v cestovním ruchu v ČR a jejich vliv na regionální rozvoj*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

<sup>25</sup> KOVAŘÍKOVÁ I. (2009). *Regionální diferenciace v cestovním ruchu v ČR a jejich vliv na regionální rozvoj*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.



Obrázek 4-6: Kulturně-společenské předpoklady cestovního ruchu okresů České republiky



Zdroj: upraveno podle Kovaříková (2009)<sup>26</sup>

Tabulka 4-2: Pořadí okresů České republiky vzhledem k hodnotám indexu přírodních předpokladů (IPP) cestovního ruchu a indexu kulturně-společenských předpokladů (IKSP) cestovního ruchu

Pořadí	Okres	Index přírodních předpokladů	Pořadí	Okres	Index společenských předpokladů
1.	Jindřichův Hradec	2,98	1.	Praha	3,70
2.	Český Krumlov	2,91	2.	Brno – město	2,87
3.	Děčín	2,86	3.	Plzeň - město	0,92
4.	Prachatice	2,81	4.	Praha – západ	0,75
...	...	...	...	...	...
7.	Vsetín	2,61	48.	Vsetín	0,27

Pozn.: Index přírodních předpokladů cestovního ruchu byl zkonstruován na základě poměru počtu chráněných území, rozlohy vodních a lesních ploch a reliéfu k celkové rozloze okresu; index společenských předpokladů byl zkonstruován na základě poměru počtu kulturních památek a zařízení, sportovních zařízení, počtu lůžek ubytovacích zařízení a objektů individuální rekreace k celkové rozloze okresu.

Zdroj: KOVAŘÍKOVÁ (2009)<sup>27</sup>

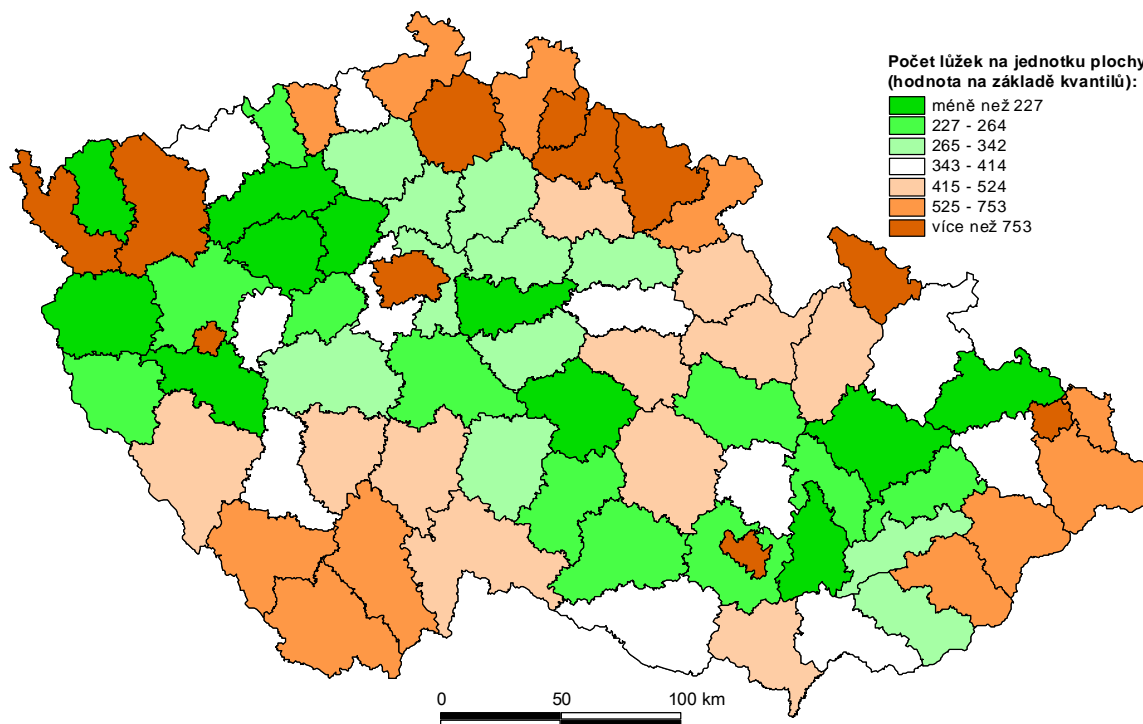
<sup>26</sup> KOVAŘÍKOVÁ I. (2009). *Regionální diferenciacie v cestovním ruchu v ČR a jejich vliv na regionální rozvoj*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

Uvedené poznatky týkající se postavení okresu Vsetín v rámci hodnocení přírodních a kulturně-spoločenských předpokladů cestovního ruchu potvrzuje rovněž tabulka 4-2. Takto okres Vsetín patří mezi prvních deset okresů České republiky vzhledem k hodnocení přírodních předpokladů cestovního ruchu, zatímco jeho postavení vzhledem ke kulturně-spoločenským předpokladům je horší.

V případě realizačních předpokladů cestovního ruchu je okres Vsetín charakteristický:

- **relativně vysokým počtem lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních** přepočteným na jednotku plochy (viz obrázek 4-7),
- relativně horší vybavenosti území dopravní infrastrukturou.

**Obrázek 4-7: Ukazatel počtu lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních na 100 km<sup>2</sup> rozlohy okresů České republiky**



Zdroj: upraveno podle Kovaříková (2009)<sup>28</sup>

<sup>27</sup> KOVAŘÍKOVÁ I. (2009). *Regionální diferenciace v cestovním ruchu v ČR a jejich vliv na regionální rozvoj*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

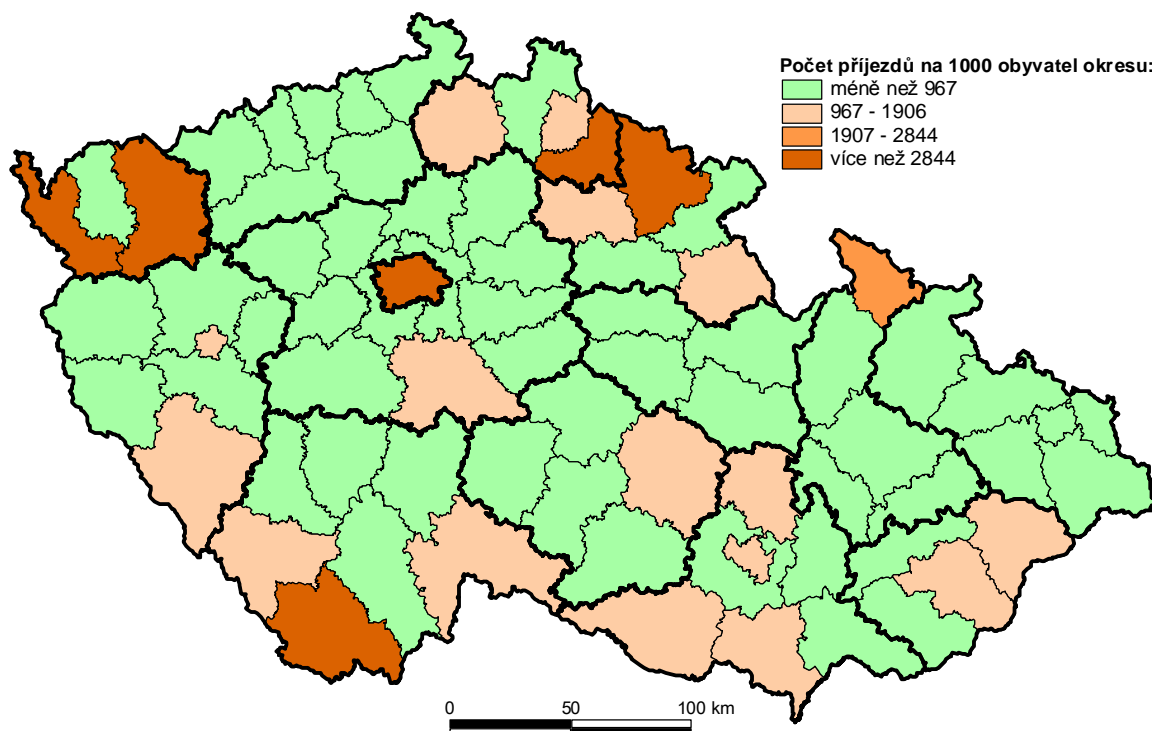
<sup>28</sup> KOVAŘÍKOVÁ I. (2009). *Regionální diferenciace v cestovním ruchu v ČR a jejich vliv na regionální rozvoj*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

Dosavadní poznatky poukazují na **dobré předpoklady cestovního ruchu okresu Vsetín**, a to zejména v rámci přírodních předpokladů cestovního ruchu respektive základní infrastruktury cestovního ruchu v oblasti ubytování. Logickou otázkou následně je, zda se uvedené poznatky promítají rovněž do dvou výkonnostních ukazatelů v podobě:

- využití kapacit hromadných ubytovacích zařízení (počet příjezdů hostů respektive počet přenocování hostů),
- zaměstnanosti okresu Vsetín v rámci odvětví CZ-NACE ubytování a stravování.

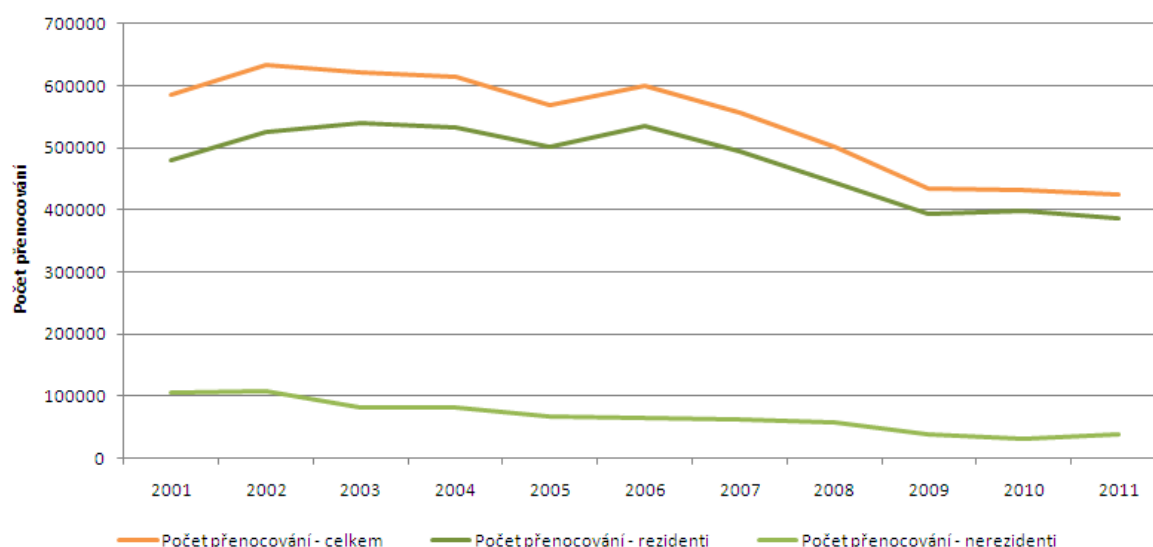
Obrázek 4-8 znázorňuje postavení okresu Vsetín ve vazbě na **relativní počet příjezdů hostů přepočtených na 1 000 obyvatel** okresů České republiky v roce 2011. Okres Vsetín se v tomto ohledu řadí mezi **vedoucí okresy České republiky**. Obrázek 4-9 však naznačuje hrozbu dalšího vývoje související se spíše klesajícím trendem počtu přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních na území okresu Vsetín za období let 2001-2011.

Obrázek 4-8: Počet příjezdících hostů na 1 000 obyvatel okresů České republiky v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracovaně na základě dat ČSÚ – veřejné databáze

**Obrázek 4-9: Vývoj počtu přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních za období 2001-2011**



**Zdroj: Český statistický úřad – veřejné databáze**

Uvedené skutečnosti se následně odráží rovněž v ukazateli podílu osob pracujících v odvětví „ubytování, stravování a pohostinství“ na území okresu Vsetín, který je mírně vyšší než je hodnota celé České republiky.

Na základě postavení Valašského muzea v přírodě v oblasti cestovního ruchu je logické, že právě toto muzeum by se mělo stát jednou z **významných destinací aktivit zaměřených na podporu rozvoje cestovního ruchu**. Význam tohoto tvrzení se zvyšuje v kontextu charakteristiky okresu Vsetín jako regionu s relativně dobrými předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu. Valašské muzeum v přírodě představuje v tomto ohledu jednu z **hlavních turistických destinací okresu Vsetín**, a takto je přirozená jeho úzká vazba na rozvoj cestovního ruchu v okrese Vsetín. **Podpora v tomto směru by měla být úzce spojena právě s Valašským muzeem v přírodě**. Zdůrazněme, že okres Vsetín je řazen mezi regiony se soustředěnou podporou státu v důsledku relativně vysoké nezaměstnanosti. A právě cestovní ruch představuje jednu z mála možností stimulace rozvoje tohoto periferního regionu.

## 5. Závěry dotazníkového šetření návštěvníků Valašského muzea v přírodě

Pátá kapitola *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* shrnuje **hlavní závěry dotazníkového šetření návštěvníků Valašského muzea v přírodě**, které bylo realizováno v měsících červnu a červenci v prostorách muzea. Výběr respondentů šetření probíhal v souladu s dohodnutým harmonogram s cílovou hodnotou 800 respondentů a to tak, že na měsíc červen připadlo 350 respondentů a na měsíc červenec 450 respondentů. Harmonogram šetření byl koncipován s ohledem na postižení co možná nejširšího spektra návštěvníků, a proto bylo šetření realizováno jak ve všední dny, tak o víkendech, ve dnech s probíhající kulturní akcí i bez kulturní akce. Dotazníkové šetření bylo realizováno skupinou proškolených tazatelů z řad studentů 5. ročníku studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, přičemž respondenti byli vybíráni náhodně tak, že osloven k participaci na šetření byl cca každý třetí návštěvník, s nímž tazatel přišel do prostorového kontaktu. Celkově bylo sesbíráno 800 dotazníků s respektováním poměru měsíců června a července. Následující podkapitoly shrnují hlavní závěry dotazníkového šetření.

### 5.1 Profil návštěvníků

První část vyhodnocení se zaměřuje na otázku, jaký je **profil respondentů dotazníkového šetření**. V tomto ohledu jsou předmětem našeho zájmu tyto charakteristiky respondentů:

- četnost návštěv Valašského muzea v přírodě,
- věk a pohlaví,
- nejvyšší dosažené vzdělání,
- ekonomická aktivita,
- organizovanost návštěvy a doprovod nezletilých rodinných příslušníků.

Zdůrazněme, že reprezentativnost profilu návštěvníků je ovlivněna parametry designu šetření, a to zejména ve vztahu k jeho časování. V tomto kontextu je potřeba informace o profilu návštěvníků brát s jistou rezervou.

Tabulky 5-1 až 5-6 představují strukturu respondentů dotazníkového šetření vzhledem k výše uvedeným charakteristikám. Takto se ukazuje, že **nejvíce typickým návštěvníkem** Valašského muzea v přírodě je žena ve věku do 50 let s relativně vyšším dosaženým vzděláním pracující jako zaměstnanec, přicházející do muzea ne každý rok, a to individuálně

bez nezletilých dětí a bydlící v okrese Vsetín. Zdůrazněme, že k dalším relativně početným skupinám patřili rovněž:

- respondenti patřící do skupiny pravidelných návštěvníků Valašského muzea v přírodě,
- respondenti starších věkových skupin nad 50 let,
- respondenti s místem bydliště v Moravskoslezském kraji.

**Tabulka 5-1: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k četnosti návštěv Valašského muzea v přírodě**

Četnost návštěv	Počet	Podíl
vícekrát za rok	174	21,8 %
jednou za rok	123	15,4 %
ne každý rok	350	43,8 %
poprvé	152	19,0 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-2: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k věku**

Věk	Počet	Podíl
15-18 let	55	6,9 %
19-29 let	174	21,8 %
30-49 let	311	38,9 %
50-65 let	166	20,8 %
více než 65 let	94	11,8 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-3: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k pohlaví**

Pohlaví	Počet	Podíl
muž	343	42,9 %
žena	457	57,1 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-4: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k nejvyššímu dosaženému vzdělání**

Vzdělání	Počet	Podíl
základní	67	8,4 %
střední bez maturity	126	15,8 %
střední s maturitou	357	44,6 %
vysokoškolské nebo vyšší odborné	250	31,2 %

**Zdroj: vlastní šetření****Tabulka 5-5: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k ekonomické aktivitě**

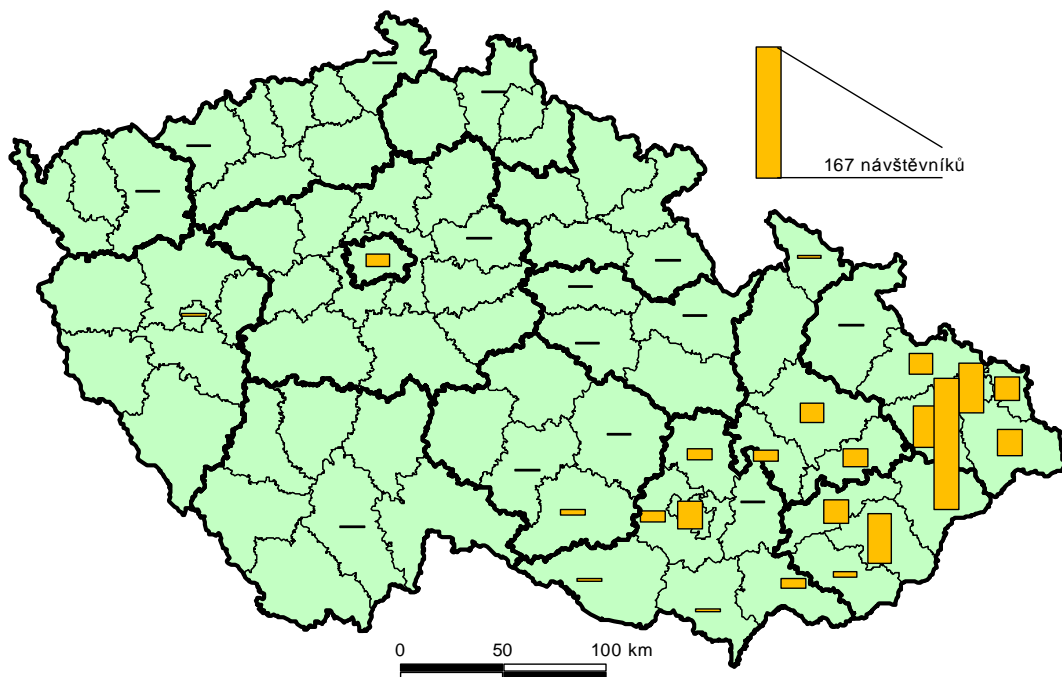
Postavení v zaměstnání	Počet	Podíl
zaměstnanec	419	52,4 %
podnikatel	93	11,6 %
Studující	107	13,4 %
důchodce	137	17,1 %
Jiné	44	5,5 %

**Zdroj: vlastní šetření****Tabulka 5-6: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k organizovanosti návštěvy a doprovodu nezletilých rodinných příslušníků**

Organizovanost návštěvy a doprovod nezletilých příslušníků	Počet	Podíl
v organizované skupině	70	8,8 %
Individuálně bez nezletilých dětí	491	61,4 %
Individuálně s nezletilými dětmi	239	29,9 %

**Zdroj: vlastní šetření**

Obrázek 5-1: Respondenti dotazníkového šetření podle místa bydliště



Pozn.: Obrázek nezahrnuje množinu respondentů ze zahraničí, zejména ze Slovenska

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 5-7: Pořadí okresů České republiky podle místa bydliště respondentů dotazníkového šetření

Okres	Počet	Podíl
Vsetín	167	20,9 %
Zlín	65	8,1 %
Ostrava-město	64	8,0 %
Nový Jičín	54	6,8 %
Brno-město	37	4,6 %
Frýdek-Místek	35	4,4 %

Zdroj: vlastní šetření

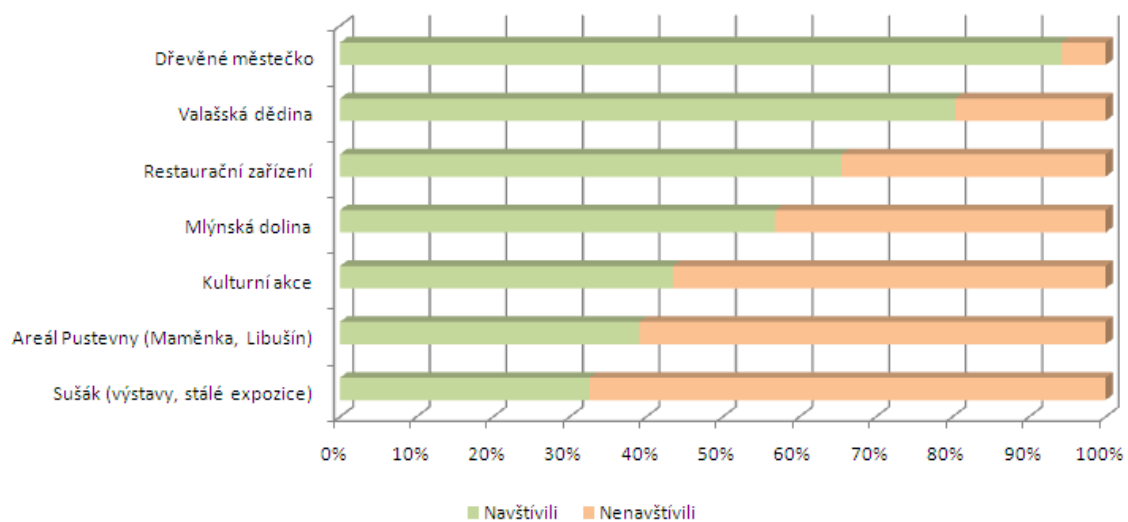
## 5.2 Navštívená místa a motivy návštěvy

Druhá část vyhodnocení se zaměřuje na otázky spojené jednak s navštívenými místy a jednak s motivy návštěvy respondentů šetření. Charakteristiky profilu návštěvníků jsou využity



pro detailnější dekompozici poznatků. Obrázek 5-2 znázorňuje primární informaci o návštěvnosti dílčích součástí respektive programu Valašského muzea v přírodě. V tomto ohledu lze pozorovat relativně vysokou návštěvnost Dřevěného městečka, Valašské dědiny i Mlýnské doliny na jedné straně a **relativně nižší návštěvnost areálu Pustevny** respektive **expozičního objektu Sušák** na straně druhé.

**Obrázek 5-2: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového šetření vzhledem k jejich návštěvě součástí či programu Valašského muzea v přírodě**



**Zdroj: vlastní šetření**

V kontextu výše uvedených skutečností se nabízí logická otázka, zda některá z charakteristik respondentů šetření je schopna rozlišit mezi respondenty, kteří areál Pustevny a expoziční objekt Sušák navštěvují, respektive nenavštěvují. Hlavní poznatky jsou v obou případech stejné, když poukazují na skutečnost, že relativně častějšími návštěvníky jak areálu Pustevny, tak expozičního objektu Sušák jsou:

- pravidelní návštěvníci Valašského muzea v přírodě (viz např. tabulka 5-8 pro situaci expozičního objektu Sušák),
- návštěvníci s místem bydliště v okrese Vsetín,
- návštěvníci vyššího věku spadající do kategorie důchodců vzhledem k ekonomické aktivitě.

V návaznosti zejména na první poznatek se v případě expozičního objektu Sušák opětovně objevuje **otázka o potřebě vyšší propagace tohoto místa** pro méně pravidelné návštěvníky Valašského muzea v přírodě.

**Tabulka 5-8: Vztah mezi četností návštěv Valašského muzea v přírodě a návštěvou expozičního objektu Sušák respondenty dotazníkového šetření**

Četnost návštěv respondenta	Podíl respondentů	
	navštívili objekt Sušák	nenavštívili objekt Sušák
vícekrát za rok	72,4 %	27,6 %
jednou za rok	36,6 %	63,4 %
ne každý rok	17,1 %	82,9 %
poprvé	19,7 %	80,3 %

**Zdroj: vlastní šetření**

Druhá otázka této části vyhodnocení se zaměřuje na motivy návštěvy Valašského muzea v přírodě. Tabulka 5-9 shrnuje základní poznatky, když ukazuje zejména na **dva základní důvody:**

- **být s někým blízkým,**
- **získávat v muzeu nové zážitky a bavit se.**

**Tabulka 5-9: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k důvodu návštěv Valašského muzea v přírodě**

Důvod návštěvy	Počet	Podíl
být s rodinou a dětmi, partnerem či přáteli	290	36,2 %
získávat v muzeu nové zážitky, bavit se	220	27,5 %
relaxovat	143	17,9 %
něco nového se v muzeu naučit	70	8,8 %
muset jít	36	4,5 %

**Zdroj: vlastní šetření**

Obecně tak respondenti dotazníkového šetření vnímají Valašské muzeum v přírodě jednak jako **místo sociálního kontaktu** a jednak jako **místo zábavy**. V tomto směru považujeme za potřebné rovněž orientovat směřování návrhové části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* ve vazbě na zážitkovou funkci muzea. Poznamenejme, že muzeum není až tolik vnímáno jako místo vzdělávání, relativně častý je ovšem motiv relaxace v prostředí muzea. Za pozornost rovněž stojí některé doplňující poznatky:

- Motiv být s někým blízkým je relativně častějším motivem pro rodiny s nezletilými dětmi, přičemž tento motiv získává na významu v případě respondentů s místem bydlištěm dále od okresu Vsetín,
- motiv získávat v muzeu nové zážitky a bavit se je relativně významnější zejména pro respondenty mladšího věku s tím, že pro respondenty staršího věku roste význam motivu relaxace.

Konečně třetí otázka této části vyhodnocení se věnuje zasazení návštěvy Valašského muzea v přírodě v rámci jednodenního výletu či vícedenního pobytu. Tabulka 5-10 naznačuje, že Valašské muzeum v přírodě je častěji navštěvováno v rámci **jednodenního výletu**. Poznamenejme, že vícedenní pobyt je logicky častější pro návštěvníky s místem bydliště ve větší vzdálenosti od Valašského muzea v přírodě, které se v tomto případě stává součástí širší množiny navštívených míst. Tabulka 5-11 představuje uváděna místa, které vedle Valašského muzea v přírodě navštívili respondenti dotazníkového šetření spadající do kategorie návštěvníků s vícedenním pobytem. Nejčastěji je v tomto ohledu uváděn vlastní Rožnov pod Radhoštěm a jeho okolí. Valašské muzeum v přírodě tak lze považovat za přirozený cíl turistů, kteří tráví svou dovolenou v bezprostředním okolí. Potenciál tak lze spatřovat zejména v propagaci zaměřené na prostorově širší území.

**Tabulka 5-10: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k zasazení návštěvy Valašského muzea v přírodě v rámci jednodenního výletu či vícedenního pobytu**

Zasazení návštěvy k trávení volného času	Počet	Podíl
jednodenní výlet	571	71,4 %
vícedenní pobyt	226	28,2 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-11: Další místa navštívená respondenty dotazníkového šetření, kteří Valašské muzeum v přírodě navštívili v rámci vícedenního pobytu**

Místo	Četnost odpovědí
Rožnov pod Radhoštěm a okolí	55
Radhošť	34
pěší turistika/cykloturistika	13
pivní lázně	12
Kopřivnice	10
Jurkovičova rozhledna	9
Valašské Meziříčí	7
Frenštát pod Radhoštěm	6
wellness	4
Soláň	4
umělecké památky	3
Velké Karlovice	3
Štramberk	3
Bílé Karpaty	3
Javorník	2
srub Petra Bezruče	2
Zlín	2

**Zdroj: vlastní šetření**

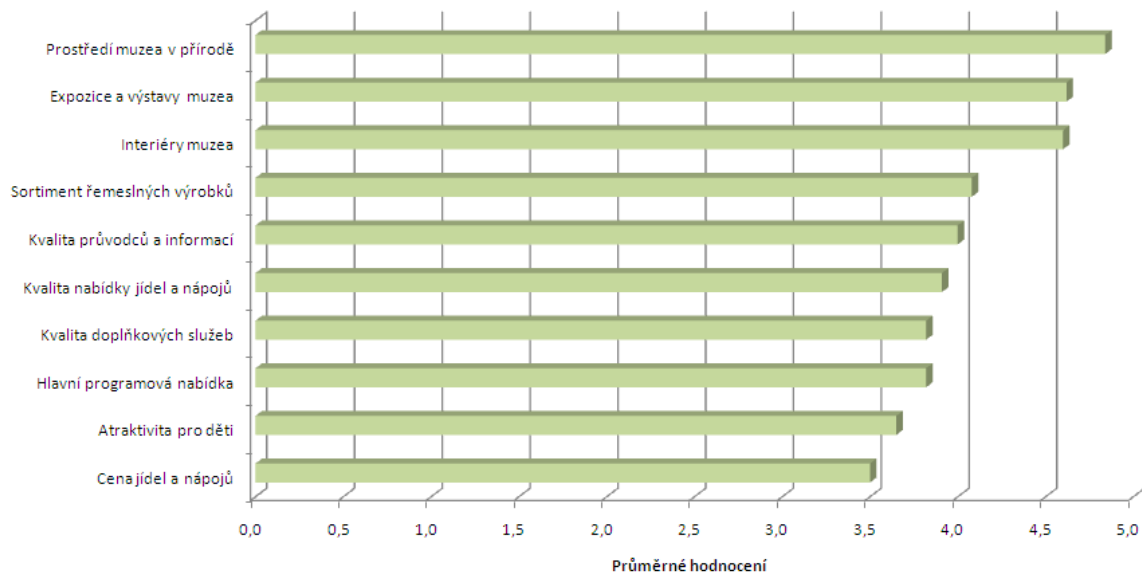
### 5.3 Spokojenost návštěvníků s nabídkou

Třetí část vyhodnocení se zaměřuje na otázky spojené se spokojeností respondentů dotazníkového šetření s nabídkou produktu Valašského muzea v přírodě. Hodnoceny byly vybrané aspekty činnosti Valašského muzea v přírodě, a to na pětibodové Likertově škále, kde hodnota 1 je hodnota nejhorší a hodnota 5 hodnota nejlepší. Obrázek 5-3 představuje základní poznatky v tomto směru:

- Nejvíce pozitivně hodnotili respondenti dotazníkového šetření kvalitu prostředí Valašského muzea v přírodě, podobu expozic a výstav včetně interiéru muzea.
- Na druhé straně pomyslného žebříčku byla hodnocena **atraktivita muzea pro děti** respektive **cena jídel a nápojů**. Za pozornost ovšem stojí skutečnost, že atraktivita

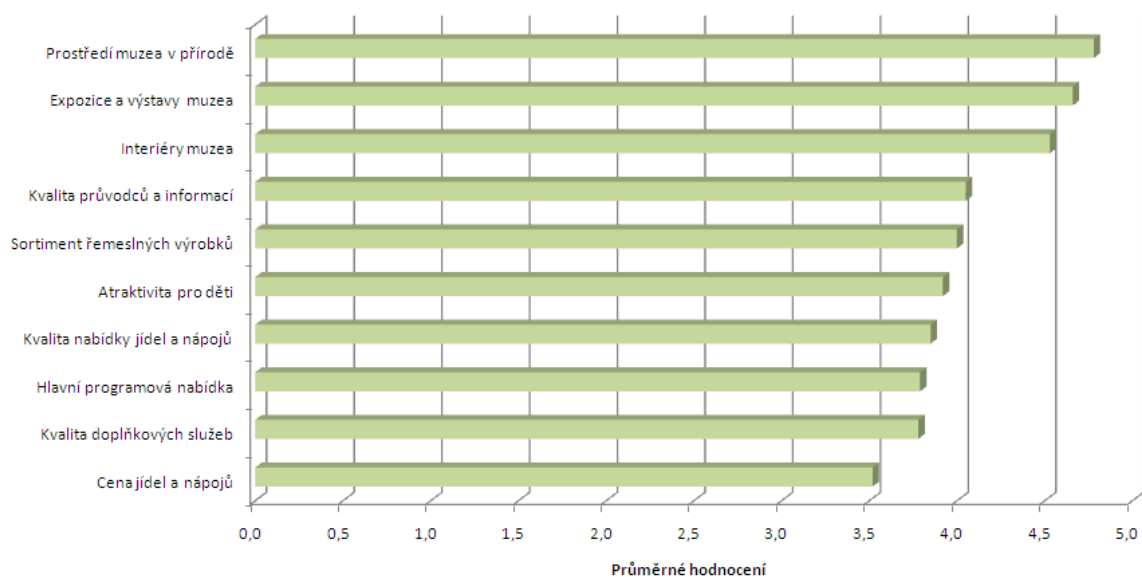
muzea pro děti byla hodnocena relativně lépe respondenty, kteří muzeum navštívili s nezletilými dětmi (viz obrázek 5-4). Naopak relativně hůře atraktivitu muzea pro děti hodnotili respondenti se vzdáleným místem bydliště (viz obrázek 5-5).

**Obrázek 5-3: Hodnocení spokojenosti respondentů dotazníkového šetření s vybranými aspekty činnosti Valašského muzea v přírodě**



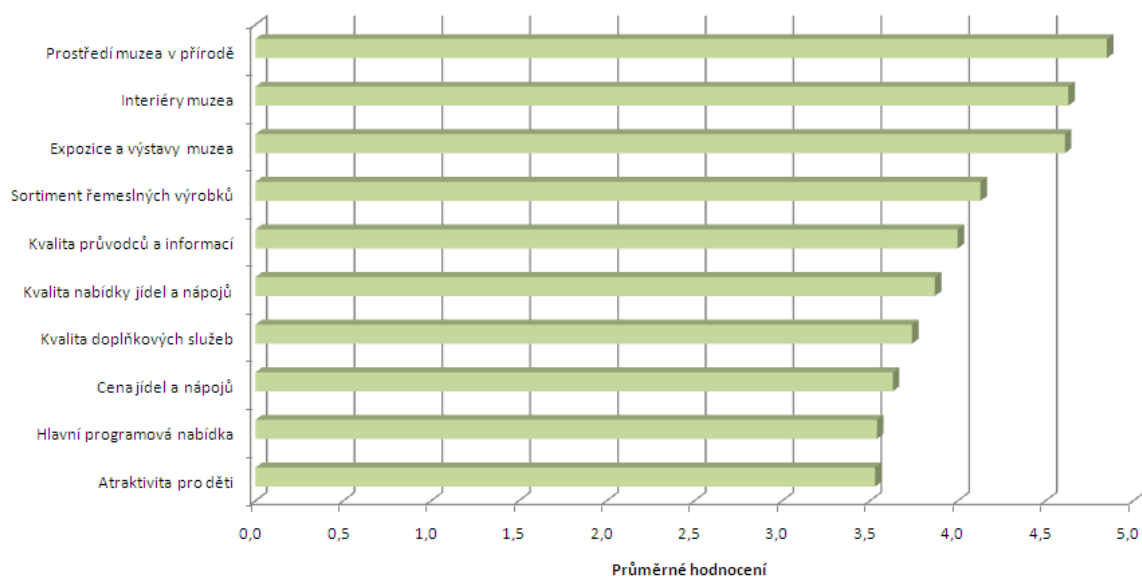
**Zdroj: vlastní šetření**

**Obrázek 5-4: Hodnocení spokojenosti respondentů dotazníkového šetření s vybranými aspekty činnosti Valašského muzea v přírodě – skupina respondentů, kteří muzeum navštívili s nezletilými dětmi**



**Zdroj: vlastní šetření**

**Obrázek 5-5: Hodnocení spokojenosti respondentů dotazníkového šetření s vybranými aspekty činnosti Valašského muzea v přírodě – skupina respondentů s místem bydliště mimo 4 moravské kraje**



**Zdroj: vlastní šetření**

Obecně však platí, že pořadí hodnocených aspektů činnosti muzea je vzhledem ke spokojenosti různých skupin respondentů více méně stabilní.

Uzavřená otázka s nabídkou vybraných aspektů činnosti Valašského muzea v přírodě pak byla doplněna otevřenými otázkami, ve kterých byli respondenti dotazníkového šetření vyzváni k zodpovězení otázek:

- Co se jim na Valašském muzeu v přírodě nejvíce líbilo?
- Co se na Valašském muzeu v přírodě nejvíce líbilo dětem?
- Co by se ve Valašském muzeu v přírodě mohlo zlepšit?

Tabulka 5-12 shrnuje základní poznatky týkající se první uvedené otázky, když poukazuje zejména na dva klíčové faktory v souladu s již dříve uvedenými poznatky:

- pozitivní hodnocení celkového prostředí Valašského muzea v přírodě, včetně interiérů a zařízení,
- pozitivní hodnocení zážitkových prvků Valašského muzea v přírodě (program, ukázky).

Tabulka 5-13 doplňuje tyto poznatky o pozitivně vnímané faktory ze strany dětí, kdy do popředí vstupují jednak zvířata a jednak doprovodné hrací prvky.

Konečně tabulka 5-14 uzavírá hodnocení o faktory, u nichž existuje z pohledu respondentů dotazníkového šetření potenciál ke zlepšení. I v tomto ohledu lze sledovat značný soulad s předchozím hodnocením, když nejčastěji deklarované náměty zahrnují:

- rozšíření aspektů zážitkovosti Valašského muzea v přírodě, a to zejména ve vazbě na rodiny s dětmi (např. atrakce pro děti, dětské koutky, více přístupných expozic, rozšíření programů),
- vytvoření vyššího počtu odpočinkových míst
- zlepšení nabídky občerstvení.

Nově je pak uváděn poněkud nejasný systém značení a informací o muzeu.

**Tabulka 5-12: Nejčastější odpovědi respondentů dotazníkového šetření na otázku „Co se Vám na Valašském muzeu v přírodě nejvíce líbilo?“**

Aspekt	Četnost odpovědí
Prostředí - klid, areály, příroda, jedinečnost	302
Interiéry a zařízení Valašského muzea v přírodě	174
Program, ukázka zařízení a řemesel	153
Udržování tradic	35
Průvodci, zaměstnanci	31
Občerstvení	24
Stánky, výrobky	18

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-13: Nejčastější odpovědi respondentů dotazníkového šetření na otázku „Co se na Valašském muzeu v přírodě nejvíce líbilo Vaším dětem?“**

Aspekt	Četnost odpovědí
Zvířata	80
Interiéry	51
Kolotoč	34
Program	27
Řemesla	21
Vláček	3

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-14: Nejčastější odpovědi respondentů dotazníkového šetření na otázku „Co by se ve Valašském muzeu v přírodě mohlo zlepšit?“**

Aspekt	Četnost odpovědí
Atrakce pro děti, dětské koutky	80
Více folkloru a akcí, rozšíření programů	63
Informační materiály, značení (v areálu i ve městě k VMP), popisky exponátů	56
Odpočinkové zóny (lavičky apod.)	45
Více stánků, řemesel a zvýšení jejich kvality	38
Terén VMP	36
Sociální zařízení	35
Nabídka občerstvení (kvalita a cena)	33
Obměna expozic + více přístupných objektů	28
Nevhodné atrakce a zařízení (moderní, vkusnější stánky a úprava)	20
Více parkovacích míst, levnější parkování	20
Činnost personálu (např. přizpůsobit výklad dětem, pokladní apod.)	18
Drahý vstup (hlavně pro místní)	17
Činnost restaurací, jejich zařízení a občerstvení	15
Úschovna kol, lepší fungování úschovny zavazadel	11
Propagace VMP	8
Přebalovací koutky	8
Občerstvení s obsluhou v rámci částí VMP	4
Možnost platit eurem/bankomat	2
Upravení webu	1

**Zdroj: vlastní šetření**

## 5.4 Zdroje informací a cenová politika

Konečně čtvrtá část vyhodnocení se zabývá vybranými aspekty propagace a cenové politiky. První otázka se v tomto ohledu zajímá o nejčastěji využívané zdroje informací o Valašském muzeu v přírodě. Respondentům dotazníkového šetření bylo nabídnuto osm informačních kanálů s otázkou, jak často který z nich využívají pro čerpání informací o Valašském muzeu v přírodě. Odpovědi respondentů byly zaznamenány na škále s možnostmi vůbec – občas – často – velmi často. Vyhodnocení pak bylo provedeno na bázi převedení uvedených možností na čtyřstupňovou Likertovu škálu, kde hodnota 1 odpovídá možnosti vůbec



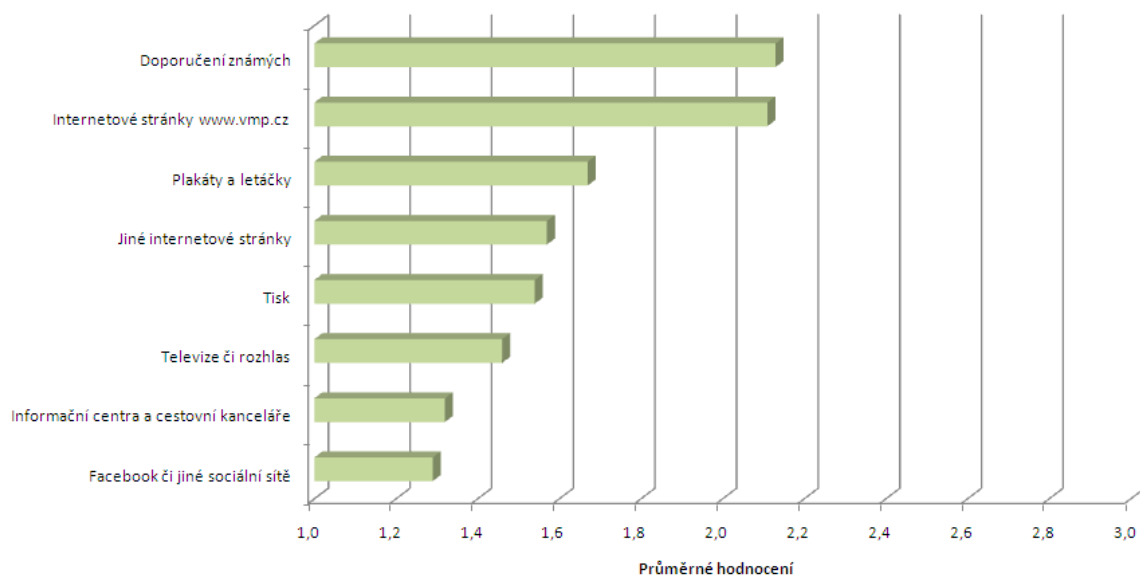
a hodnota 4 možnosti velmi často, s následným výpočtem průměrné hodnoty pro každý z nabízených informačních kanálů. Obrázek 5-6 zachycuje výsledky v tomto směru, když ukazuje na následující skutečnosti:

- Dva nejčastěji deklarované informační kanály o Valašském muzeu v přírodě jsou **doporučení známých a internetové stránky Valašského muzea v přírodě**. Poznamenejme, že tento závěr je více méně tradiční pro takto koncipované otázky šetření v lokalitách pro trávení volného času.
- Deklarovaný význam dalších informačních kanálů, včetně tradičních tištěných materiálů, je nižší, včetně moderních prostředků komunikace na bázi facebooku a sociálních sítí.

Zjištěné poznatky jsme rovněž doplnili o hodnocení rozdílů mezi některými specifickými skupinami respondentů, primárně:

- relativně mladší věkovou skupinou a relativně starší věkovou skupinou respondentů,
- mezi skupinou respondentů navštěvující muzeum často respektive poprvé.

**Obrázek 5-6: Hodnocení četnosti využití jednotlivých informačních kanálů o Valašském muzeu v přírodě (vyšší hodnota znamená vyšší četnost využití)**

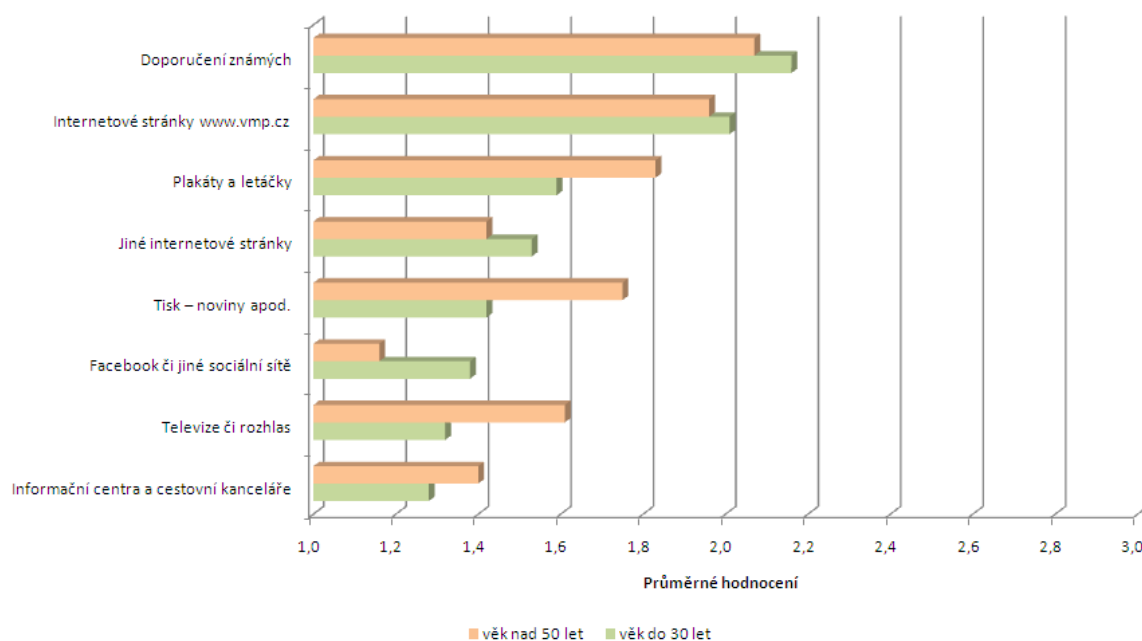


**Zdroj: vlastní šetření**

Obrázky 5-7 a 5-8 znázorňují rozdíly mezi hodnocenými skupinami respondentů. Takto se ukazuje, že:

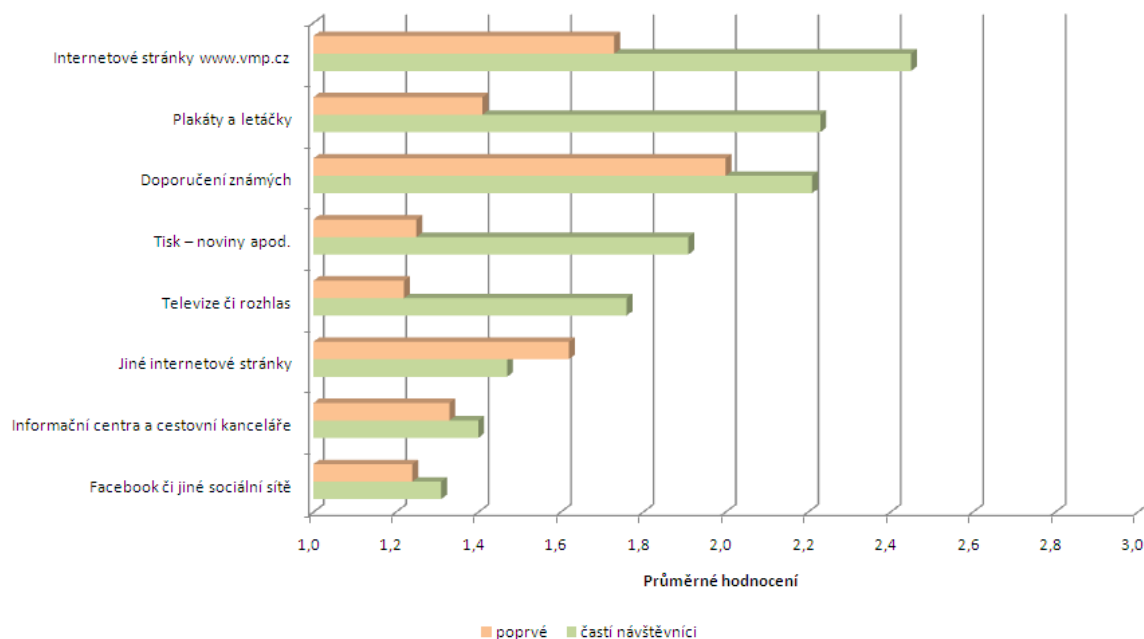
- Relativně mladší respondenti šetření deklarují častější využití elektronických informačních kanálů než respondenti relativně vyššího věku.
- Pravidelní návštěvníci muzea užívají různé informační kanály častěji než návštěvníci, kteří muzeum navštívili poprvé.
- Pro pravidelné návštěvníky muzea jsou poměrně častým zdrojem informací rovněž letáčky a plakáty.
- Respondenti, kteří navštívili muzeum poprvé, se o něm s nejvyšší pravděpodobností dověděli z doporučení známých nebo z internetových stránek Valašského muzea v přírodě, případně z jiných internetových stránek, nejčastěji stránky města Rožnov pod Radhoštěm nebo se zaměřením na cestovní ruch.

**Obrázek 5-7: Hodnocení četnosti využití jednotlivých informačních kanálů o Valašském muzeu v přírodě ze strany respondentů mladších 30 let a respondentů starších 50 let (vyšší hodnota znamená vyšší četnost využití)**



**Zdroj: vlastní šetření**

**Obrázek 5-8: Hodnocení četnosti využití jednotlivých informačních kanálů o Valašském muzeu v přírodě ze strany respondentů často navštěvujících Valašské muzeum v přírodě respektive poprvé přítomných (vyšší hodnota znamená vyšší četnost využití)**



**Zdroj: vlastní šetření**

Druhý okruh otázek se pak zaměřil na hodnocení cenové politiky Valašského muzea v přírodě, a to v kontextu využití slevového systému muzea respektive zájmu o využití společných vstupenek s další nabídkou.

Tabulka 5-15 poskytuje základní odpovědi na první otázku, kdy ukazuje, že téměř polovina respondentů dotazníkového šetření využívá slevový systém Valašského muzea v přírodě. Zdůrazněme, že relativně častější zájem o slevový systém muzea mají **rodiny s nezletilými dětmi**, naopak o nabídce slev nejčastěji nevědí respondenti mladšího věku, kteří muzeum navštívili individuálně bez nezletilých dětí. Největší zájem je v rámci slevového systému Valašského muzea v přírodě o rodinné vstupné, ovšem s významnou poznámkou týkající se nevhodnosti stávajícího systému, který za rodinu striktně považuje stav 2 dospělí a 2 děti. Přehled užívaných slev pak uvádí tabulka 5-16. Konečně tabulka 5-17 ukazuje na více méně vyrovnaný zájem respondentů dotazníkového šetření o společnou vstupenku do Valašského muzea v přírodě s další nabídkou s tím, že relativně častěji by o tento typ nabídky měli zájem rodiny s dětmi a studenti. Tabulka 5-18 shrnuje nejčastěji uváděné náměty, co by vstupenka měla obsahovat.

**Tabulka 5-15: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k využití systému slev Valašského muzea v přírodě**

Využití slevového systému	Počet	Podíl
ano	372	46,5 %
ne, ale o této možnosti vím	171	21,4 %
ne, ale o této možnosti nevím	256	32,0 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-16: Nejčastější odpovědi respondentů dotazníkového šetření týkající se druhu využívané slevy**

Druh využívané slevy	Četnost odpovědí
Rodinné vstupné, požadavek na úpravu vzhledem k jakémukoliv počtu dětí	78
Skupinová sleva	58
Důchodci	35
Permanentka, vstup na více dní	23
Studentská sleva	14
Sleva pro děti	11
Víkendová/sezónní sleva	8
Sleva na vstupy do dalších částí Valašského muzea v přírodě	5
Slevomat	4

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-17: Struktura respondentů dotazníkového šetření vzhledem k případnému zájmu o společnou vstupenku Valašského muzea v přírodě s další nabídkou**

Zájem o společnou vstupenku	Počet	Podíl
ano	321	40,1 %
ne	476	59,5 %

**Zdroj: vlastní šetření**

**Tabulka 5-18: Nejčastější odpovědi respondentů dotazníkového šetření týkající se možného obsahu společné vstupenky Valašského muzea v přírodě s další nabídkou**

<b>Nabídka</b>	<b>Četnost odpovědí</b>
Občerstvení - tradiční pokrmy, sleva do restaurace	65
Vstup do dalších atraktivit města - historické, sportovní vyžití, wellness, společné akce	35
Kulturní akce/představení, zkouška řemesel	27
Sleva na další návštěvu	23
Parkování	21
Suvenýr	19
Ubytování - např. i v rámci areálu VMP	10
Jízda vláčkem	10
Atrakce pro děti	9
Propagační materiály	5

**Zdroj: vlastní šetření**

## 6. Východiska analytické části a SWOT analýza

Jaké hlavní poznatky lze syntetizovat z analytické části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*? Následující body považujeme za klíčová východiska analytické části, které se následně promítají do formulace části návrhové:

- Valašské muzeum v přírodě jako muzeum s dlouhou tradicí a věhlasem, která se promítá mimo jiné ve velikosti sbírkového fondu, v existenci technicky a personálně vybavených pracovišť a v relativně vysokých hodnotách návštěvnosti
- Dlouhodobě koncepční přístup Valašského muzea v přírodě k péči o sbírkové fondy, a to včetně procesu digitalizace sbírkových předmětů
- Ne zcela vyhovující prostorové a technické podmínky Valašského muzea v přírodě v péči o sbírkový fond
- Zaostávání Valašského muzea v přírodě v tvorbě vědecky uznávaných výstupů v kontextu nízké vědecko-výzkumné aktivity pracovníků muzea a nedostatečné koordinace těchto aktivit
- Spíše podřadné postavení muzejního časopisu Valašského muzea v přírodě *Museum Vivum*
- Existence potenciálu Valašského muzea v přírodě pro vědecko-výzkumnou činnost existuje v kontextu bohaté tradici výzkumných projektů a publikací
- Existující nabídka pravidelně aktualizovaných vzdělávacích programů a etablovaná spolupráce Valašského muzea v přírodě s relevantními aktéry v oblasti vzdělávání
- Spíše nesystematické uchopení klíčových témat (technické a řemeslné vzdělávání) podporovaných v rámci rozvoje vzdělávacích aktivit ze strany Valašského muzea v přírodě
- Nevyužité příležitosti k financování vzdělávacích aktivit z externích zdrojů ze strany Valašského muzea v přírodě
- Příležitosti v rozvoji Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě jako institucionálního propojení paměťové, vědecko-výzkumné a vzdělávací funkce Valašského muzea v přírodě
- Valašské muzeum jako jedna z hlavních destinací cestovního ruchu na Moravě
- Existence kvalitní a současně rozsáhlé nabídky expozic, výstav a kulturně-výchovných programů Valašského muzea v přírodě

- Tendence k opakování stále stejných kulturně-výchovných programů Valašského muzea v přírodě, nevyužití potenciálu v rozšiřování nabídky atraktivních netradičních témat respektive zážitkových atrakcí pro klíčové cílové skupiny
- Využití široké palety nástrojů komunikace s návštěvníky ze strany Valašského muzea v přírodě, s existencí potenciálu zlepšení v řadě oblastí
- Ne zcela rozvinutý systém spolupráce Valašského muzea v přírodě s podniky a dalšími aktéry, včetně systému fundraisingu a sponzoringu

Tato východiska jsou v další části kapitoly rozvedena v podobě SWOT analýza a následně promítnuta do podoby návrhové části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.

## SILNÉ STRÁNKY

### Obecné podmínky

- Postavení muzea jako příspěvkové organizace zřizovaná Ministerstvem kultury
- Dlouholetá tradice, postavení jednoho z nejstarších, největších a nejvýznamnějších středoevropských muzeí v přírodě s technicky i personálně vybavenými pracovišti
- Jedno z pěti nejvíce navštěvovaných muzeí České republiky a deseti nejvíce navštěvovaných turistických cílů Moravy, vysoká atraktivita muzea pro návštěvníky
- Image muzea jako místa tradice a klidu, vnímání kvality prostředí jako jeho hlavní silné stránky
- Ve srovnání s dalšími muzei České republiky relativně vysoká ekonomická soběstačnost muzea
- Etablovaná spolupráce muzea s aktéry na regionální, národní i nadnárodní úrovni
- Relativně vysoké příjmy z pronájmu prostor muzea
- Zkušenosti muzea s financováním velkých projektů ze zahraničních finančních zdrojů
- Každoroční využití dotačních titulů Ministerstva kultury (programy ISO, ORNK, OMG) pro aktivity muzea
- Odbornost pracovníků muzea, včetně šikovných řemeslníků a projektantů, a ochota pracovat za nízké finanční ohodnocení
- Preference řešení s využitím vlastních zdrojů muzea před externími zakázkami
- Využití systému dobrovolníků a brigádníků pro zajištění aktivit muzea

### Paměťová funkce - péče o sbírkový fond

- Význam muzea v kontextu velikosti jeho sbírkového fondu
- Koncepční přístup ke sbírkotvorné činnosti a k postupu prací na digitalizaci sbírkového fondu muzea
- Vytvořený elektronický systém ostrahy objektů a prevence poškození sbírkového fondu muzea

### Vědecko-výzkumná funkce

- Existence časopisu muzea – Museum Vivum
- Zkušenosti muzea s projekty vědecko-výzkumné činnosti i s tvorbou vědecko-výzkumných výstupů
- Existence některých tradičních témat s potenciálem k využití ve vědecko-výzkumné činnosti muzea

### Vzdělávací funkce

- Existence nabídky vzdělávacích programů muzea na bázi netradičních forem výuky, letní školy, tvůrčích dílen apod.
- Každoroční aktualizace nabídky vzdělávacích programů muzea
- Etablovaná spolupráce muzea se školami a dalšími partnery v oblasti vzdělávání, existence zájmu o nabídku vzdělávacích programů muzea

### Zážitková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty

- Existence etablovaných expozičních a výstavních objektů muzea doplněných o řadu zážitkových prvků (např. demonstrace pro návštěvníky apod.)
- Mimořádně bohatá nabídka kulturně-výchovných programů muzea v rámci Valašského roku
- Nejvyšší počet návštěvníků kulturně-výchovných programů ze všech muzeí České republiky
- Existence předpokladů muzea pro zážitkové formy programové nabídky
- Existence předpokladů muzea pro různé formy komerčního využití muzea včetně multimediálních prezentací (např. filmové natáčení, podnikové workshopy, teambuildingové akce apod.)



## **SILNÉ STRÁNKY**

### **Zážiteková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty**

- Široká paleta využívaných nástrojů propagace muzea
- Interní tvorba propagačních materiálů muzea

## SLABÉ STRÁNKY

### Obecné podmínky

- Spíše periferní poloha muzea ve východní části České republiky, relativně špatná dopravní dostupnost
- Existence starších smluv o pronájmu prostor a reklamních míst s nejasnou výhodností pro muzeum
- Ne plně využití potenciálu muzea v rámci budování své image
- Vysoká zátěž činnosti muzea odpisy
- Ne plně využití potenciál specializace činnosti jednotlivých pracovníků muzea v souladu s jejich silnými stránkami
- Relativně velmi nízké finanční ohodnocení pracovníků muzea
- Omezené zkušenosti pracovníků muzea s projektovým managementem

### Paměťová funkce - péče o sbírkový fond

- Kapacitní možnosti současných depozitářů muzea
- Spíše pomalý postup na digitalizaci sbírkového fondu muzea

### Vědecko-výzkumná funkce

- Zaostávající postavení v hodnocení výstupů vědecko-výzkumné činnosti muzea
- Poslední články evidované v IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum s afiliací muzea z roku 2007
- Neschopnost muzea uchopit tvorbu výstupů vědecko-výzkumné činnosti ani v relativně jednodušších výstupech v podobě knih a kapitol v knize
- V kontextu chybějících výstupů vědecko-výzkumné činnosti omezená možnost muzea čerpání institucionální finanční podpory či externích grantů na tuto činnost
- Chybějící jednoznačná tematická profilace vědecko-výzkumných aktivit muzea
- Časopis muzea Museum Vivum vycházející se tříletým zpožděním
- Nezařazení časopisu muzea Museum Vivum mezi tzv. bodované časopisy vědy a výzkumu
- Absence lidských zdrojů muzea v oblasti vědy a výzkumu, včetně neujasněné otázky motivací či podílu na čerpání pracovní doby

### Vzdělávací funkce

- Nevyužití plného potenciálu muzea pro spolupráci v oblasti vzdělávání ve směru jednak dalšího vzdělávání a jednak technického a řemeslného vzdělávání
- Nevyužití příležitostí zajištění externího financování vzdělávacích aktivit muzea na bázi prostředků kohezní politiky Evropské unie či jiných finančních mechanismů

### Zážitková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty

- Otázka ekonomické efektivity některých kulturně-výchovných programů muzea
- Tendence k opakování obsahové nabídky muzea v rámci Valašského roku
- Nevyužití méně tradičních témat (např. tematicky atraktivní výstavy, bioprodukty) pro utváření nabídky produktu muzea
- Nízká návštěvnost expozičního objektu Sušák
- Orientace kulturních programů muzea na víkendové dny s jistým opomíjením všedních dní

## SLABÉ STRÁNKY

### Zážiteková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty

- Nevyužitý potenciál muzea pro zážitkové formy programové nabídky respektive komerčně založené nabídky, včetně nevyužitého prostoru pro multimediální prezentace v Janíkově stodole a vnímání atraktivity muzea pro děti jako jednoho z jeho hlavních nedostatků
- Nevyužití externích zdrojů financování kulturních aktivit muzea mimo dotační tituly Ministerstva kultury
- Špatné fungování elektronických pokladen a turniketů muzea, neschopnost prodat rodinný lístek mimo konfiguraci dva dospělí a dvě děti
- Vnímání kvality a ceny občerstvení muzea jako jednoho z nejčastěji uváděných problémů muzea
- Nedostatečné kapacity parkovacích míst muzea pro návštěvníky a rozhodování o těchto záležitostech mimo pravomoci muzea
- Softwarové vybavení muzea neodpovídající moderním potřebám tvorby propagačních materiálů
- Nedostatečný prostor na síťových discích pro sdílení propagačních výstupů muzea
- Neaktuální podoba jednotného vizuálního stylu muzea
- Komplikovaný systém správy internetových stránek muzea
- Nejasný systém orientace uvnitř i mimo muzeum (např. informační ukazatele)
- Spíše omezená spolupráce muzea s aktéry v oblasti cestovního ruchu
- Chybějící systém sběru informací o zahraničních návštěvnících

## PŘÍLEŽITOSTI

### Obecné podmínky

- Muzeum jako základní stavební kámen opatření na podporu cestovního ruchu v duchu destinačního managementu
- Aplikace metod strategického řízení ve vazbě na výsledky muzea
- Respektování souladu tří základních funkcí muzejního sektoru – funkce paměťové instituce, vzdělávací funkce a zážitkové funkce
- Zhodnocení výhodnosti dlouhodobých smluv muzea na pronájem a reklamní místa
- Důsledné budování image muzea
- Další rozvíjení spolupráce s relevantními aktéry se vztahem ke všem funkcím muzea
- Důsledné využívání možností financování aktivit muzea z externích zdrojů, včetně strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+ mimo jiné v kontextu rozvoje lidských zdrojů v projektovém managementu
- Realizace personálního a provozního auditu vedoucí k maximální efektivizaci organizační struktury a k vyjasnění obsahové náplně práce zaměstnanců muzea
- Doplnování kapacit lidských zdrojů muzea na bázi dobrovolnictví či brigád

### Paměťová funkce - péče o sbírkový fond

- Zachování koncepčního přístupu muzea ke sbírkotvorné činnosti a k postupu prací na digitalizaci sbírkového fondu
- Modernizace současných depozitářů muzea, zejména ústředního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm
- Další posilování systémů prevence poškození sbírkového fondu muzea
- Rozvoj Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

### Vědecko-výzkumná funkce

- Zlepšení kvantitativních i kvalitativních parametrů vědecko-výzkumné činnosti muzea, a to včetně aplikovaného výzkumu propojeného na experimentální a aplikovanou etnografii
- Vymezení nosné tematické profilace vědecko-výzkumné činnosti muzea
- Vytváření podmínek pro rozvoj lidských zdrojů muzea v oblasti vědy a výzkumu, například v podobě interního grantového mechanismu či úzkého týmu pracovníků s nejlepšími předpoklady pro vědu a výzkum
- Vytvoření podmínek a předpokladů muzea pro získání vědecko-výzkumného projektu, například na bázi spolupráce s dalšími institucemi
- Zařazení časopisu muzea Museum Vivum mezi tzv. bodované vědecké časopisy
- Rozvoj Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

### Vzdělávací funkce

- Posilování sítě spolupracujících aktérů v oblasti vzdělávání
- Posilování postavení muzea jako vzdělávací instituce pro další vzdělávání a celoživotní vzdělávání
- Rozvíjení spolupráce muzea se školami a firemním sektorem v oblasti technického a řemeslného vzdělávání respektive environmentálního vzdělávání
- Rozvoj Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

## PŘÍLEŽITOSTI

### Zážitková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty

- Zachování bohaté nabídky kulturně-výchovných programů muzea s orientací na ziskové programy a rozšířením nabídky i mimo víkendové dny
- Využití alternativních témat (např. tematicky atraktivní výstavy, bioprodukty) pro vyšší atraktivitu programové nabídky muzea s důrazem na expoziční objekt Sušák
- Posilování zážitkových forem programové nabídky muzea, včetně nové výstavby, a s důrazem na cílovou skupinu rodin s dětmi v kontextu sociálního kontaktu jako jednoho z nejčastějších motivů návštěvy muzea
- Vytvoření nabídky komerčních produktů muzea vůči filmovému průmyslu, firmám apod.
- Řešení nevyhovujícího stavu turniketů a elektronických pokladen muzea tak, aby plnily svou funkci
- Jednání s městem Rožnov pod Radhoštěm o možnosti zlepšení parkovacích možností pro návštěvníky muzea
- Zkvalitnění podmínek pro tvorbu propagačních materiálů muzea – grafické programy, prostor na síťových discích
- Aktualizace a důsledné dodržování jednotného vizuálního stylu muzea
- Posilování důrazu na moderní, elektronické formy propagace muzea včetně řešení současného komplikovaného systému správy internetových stránek při respektování různého významu jednotlivých forem propagace pro různé cílové skupiny
- Zavádění nových prvků propagace muzea
- Posilování spolupráce muzea s aktéry cestovního ruchu v širším regionu
- Posilování využití muzejního produktu spolupráce *Regionpartner*
- Zájem bavit se jako jeden z hlavních motivů návštěvy muzea
- Pokračování v realizaci šetření pro poznání návštěvníka muzea, včetně informací o zahraničních návštěvnících

## HROZBY

### Obecné podmínky

- Narušení souladu tří základních funkcí muzejního sektoru, zejména intenzifikace konfliktu funkce paměťové instituce a zážitkové funkce
- Chybějící finanční prostředky muzea pro zkvalitňování péče o sbírkový fond
- Pokles návštěvnosti v kontextu vývoje hospodářské situace, speciálně pak v Moravskoslezském kraji
- Nevyužití příležitostí muzea pro čerpání externích finančních prostředků na aktivity muzea, včetně strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+ v kontextu omezených znalostí a zkušeností s projektovým managementem
- Snížení finanční alokace muzea v kontextu krátících se veřejných prostředků
- Další zvyšování zátěže činnosti muzea odpisy z investiční činnosti
- Nekoncepční budování nových objektů muzea bez vyjasněného využití na úkor rekonstrukcí a utváření nových atraktivit
- Odchod kvalifikovaných pracovníků muzea kvůli nízkému finančnímu ohodnocení, s dopady na potřebu zapracování nových pracovníků
- Opuštění realizace aktivit muzea s využitím vlastních zdrojů na úkor externích dodávek

### Paměťová funkce - péče o sbírkový fond

- Přetrvávající prostorové problémy s uložením sbírkových předmětů muzea
- Modernizace depozitářů nesplňující odborné požadavky péče o sbírkový fond muzea
- Neúspěch rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

### Vědecko-výzkumná funkce

- Přetrvávající zaostávání muzea ve vědecko-výzkumné činnosti
- Nadále chybějící klíčová tematická profilace vědecko-výzkumné činnosti muzea
- Nezáměr a pasivita pracovníků muzea ve vztahu k vědecko-výzkumné činnosti
- Zachování nezajímavosti časopisu muzea Museum Vivum pro publikování vědecko-výzkumných výstupů
- Neúspěch rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

### Vzdělávací funkce

- Nevyužití příležitostí posilování společenské role muzea na bázi vzdělávání
- Nevyužití příležitostí spolupráce muzea v oblasti vzdělávání v klíčových tématech pro financování z externích zdrojů financování
- Neúspěch rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

### Zážitková funkce - činnosti orientované na návštěvníky a jiné klienty

- Pokles zájmu návštěvníků v kontextu opakující se podoby programové nabídky muzea
- Neschopnost muzea využít nových atraktivních témat programové nabídky s důrazem na prvek zážitkovosti
- Orientace výhradně na komerci s narušením paměťové funkce a image muzea
- Zvyšování deziluze návštěvníků z dílčích aspektů jejich návštěvy muzea (např. prodej rodinných lístků, možnosti parkování, kvalita a cena občerstvení)
- Sledování nemoderních, neefektivních nástrojů propagace muzea bez zohlednění preferencí cílových skupin
- Nevyužití příležitostí muzea pro spolupráci s aktéry cestovního ruchu v širším regionu

## 7. Vize rozvoje Valašského muzea v přírodě do roku 2023

Na základě poznatků analytické části shrnuté v podobě SWOT analýzy byla formulována vize rozvoje Valašského muzea v přírodě do roku 2023. Vize respektuje význam paměťové, vědecko-výzkumné, vzdělávací a zážitkové funkce Valašského muzea v přírodě a usiluje jednak o zlepšování dílčích aspektů těchto funkcí a jednak o zachování souladu mezi nimi. Na tomto základě byla vize rozvoje Valašského muzea v přírodě do roku 2023 formulována následujícím způsobem:

### VIZE ROZVOJE VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ DO ROKU 2023

**Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm**

**Živé, odborně respektované muzeum mezinárodního významu**

**Kulturně-společenský symbol Valaška v zrcadle kontrastů klidu a zážitků**

Valašské muzeum v přírodě je v roce 2023 excelentním pracovištěm ve vazbě na svůj klíčový předmět činnosti zřizovací listiny - péči o sbírkový fond. Nově postavený centrální depozitář ve Frenštátu pod Radhoštěm nabízí moderní prostředí pro uložení sbírkových fondů Valašského muzea v přírodě, a to v návaznosti na zde lokalizované restaurátorsko-konzervační oddělení. Valašské muzeum v přírodě zároveň sleduje nejmodernější přístupy k péči o sbírkové fondy, včetně jejich digitalizace. Expoziční objekty a areály se vyznačují velmi dobrým fyzickým stavem v důsledku prioritního směřování investičních prostředků do jejich oprav a údržby. Nové objekty expozičních areálů vhodně doplňují podobu expozičních areálů Valašského muzea v přírodě.

Valašské muzeum v přírodě je v roce 2023 i nadále jedním z nejvíce navštěvovaných míst Moravy, přirozeným magnetem cestovního ruchu, který přispívá k ekonomickému rozvoji regionu Valaška. Svým návštěvníkům z blízkého okolí i vzdálených destinací nabízí bohatý a přitom ekonomicky efektivní kulturně-výchovný program, který přitahuje pozornost různorodostí zážitků a atrakcí k prožití. Nevšední zážitky návštěvníci prožívají v jedinečném prostředí valašské lidové architektury, ke které se řadí rovněž nedávno otevřený areál salaší

Kolibiska. Nejvýznamnější akce probíhají v prostoru nově zrekonstruovaného amfiteátru. Nabídka zážitků je segmentována vůči různým cílovým skupinám, které jsou oslovovány těmi nástroji komunikace, na něž nejlépe slyší.

Valašské muzeum v přírodě využívá v roce 2023 své dlouholeté tradice a excelence v řemeslných činnostech. Svůj řemeslný odkaz muzeum předává prostřednictvím vzdělávacích projektů pro žáky škol i účastníky dalšího vzdělávání, a to ve spolupráci s partnerskými školami a dalšími organizacemi.

Vysoká kvalita jak péče o sbírkové fondy, tak kulturně-výchovných programů je stimulována vědecko-výzkumnými aktivitami pracovníků Valašského muzea v přírodě. Tyto aktivity jsou orientovány v souladu s tematickým zaměřením sbírkotvorné, vzdělávací i zážitkově činnosti muzea, a takto umožňují vytvářet vysoce žádanou synergické efekty. Vědecko-výzkumný tým Valašského muzea v přírodě aktivně publikuje v prestižních vědeckých časopisech a participuje na vědecko-výzkumných projektech, a to v úzké spolupráci s pracovníky partnerských institucí. Kvalita vědecko-výzkumné činnosti pracovníků Valašského muzea v přírodě je základním stavebním kamenem rovněž jeho postavení metodického centra pro muzea v přírodě respektive dokumentačního a informačního centra.

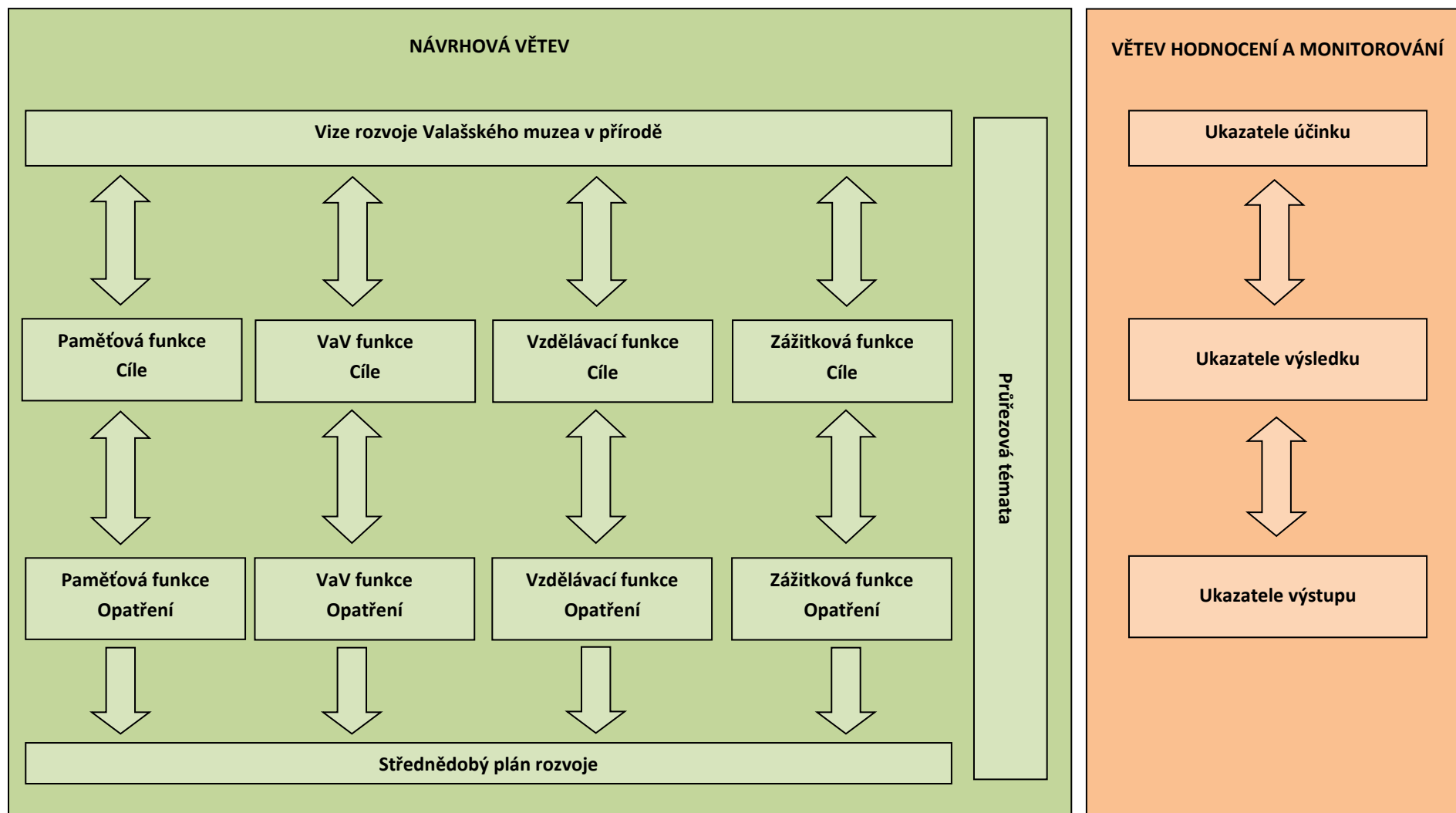
Valašské muzeum v přírodě je v roce 2023 snadno zapamatovatelná značka s jedinečným vizuálním stylem navenek a širokým okruhem spolupracujících organizací na místní, regionální, nadregionální i nadnárodní úrovni. Valašské muzeum v přírodě je symbolem regionu Valašsko, místem, kde se zrcadlí kontrast historie a klidu přírody na jedné straně s vibrujícím světem moderních zážitků na straně druhé.

V kontextu výše uvedené vize rozvoje Valašského muzea v přírodě do roku 2023 jsou formulovány čtyři pilíře, v rámci nichž je definována **intervenční logika** pro dosažení vize. Intervenční logika vychází z cílů jednotlivých pilířů, jejichž obsah je zasazen do tzv. příběhu intervenční logiky. Ten vysvětluje, jakým způsobem cíle přispívají k naplnění vize. K cílům jsou následně formulována opatření pro jejich dosažení, která současně tvoří základní stavební kameny **Střednědobého plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě** na kratší časové období let 2014-2018. Konečně součástí intervenční logiky jsou rovněž tzv. **průřezová témata**, která jsou relevantní pro více definovaných pilířů.



Vize, cíle a opatření dohromady utváří tzv. **návrhovou větev** intervenční logiky. Druhá větev intervenční logiky představuje **system hodnocení a monitorování** naplňování vize, cílů a opatření *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*. Nastavení tohoto systému respektuje **hierarchickou strukturu obou větví**, kdy ukazatele účinku jsou spojeny s rozvojovou vizí, ukazatele výsledku s cíli a ukazatele výstupu s konkrétními opatřeními. **Ukazatel účinku**, tj. ukazatel naplnění vize rozvoje Valašského muzea v přírodě, je přitom chápán jako **složený ukazatel z dílčích ukazatelů výsledků jednotlivých pilířů strategie**. Celková podstata intervenční logiky *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* je zachycena na obrázku 7-1.

Obrázek 7-1: Podstata intervenční logiky *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*



## 8. Cíle a opatření rozvoje Valašského muzea v přírodě

Tato kapitola blíže představuje cíle a opatření rozvoje Valašského muzea v přírodě ve členění podle jednotlivých pilířů.

### Pilíř 1 - Paměťová funkce

Příběh intervenční logiky pilíře 1 „Paměťová funkce“ vychází z hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rozvoje Valašského muzea v přírodě v této oblasti. Valašské muzeum v přírodě je charakteristické řadou silných stránek vztažených k jeho tradici, velikosti sbírkových fondů, technicky a personálně vybaveným pracovištím. Zároveň Valašské muzeum v přírodě dlouhodobě sleduje koncepční přístup k péči o sbírkové fondy, a to včetně procesu digitalizace sbírkových předmětů.

Příběh intervenční logiky *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* respektuje výše uvedené silné stránky, na nichž zakládá směřování dalšího rozvoje muzea. Z tohoto důvodu byly první dva cíle pilíře 1 „Paměťová funkce“ formulovány takto:

Cíl 1.1 - Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové fondy v souladu s moderními trendy muzejnictví a vnitřními koncepcemi muzea

Cíl 1.2 - Digitalizovat sbírkový fond a pomocné fondy v souladu s vnitřní koncepcí muzea

Příběh intervenční logiky dále vnímá situaci, kdy prostorové a technické podmínky neumožňují plné využití silných stránek v oblasti paměťové funkce Valašského muzea v přírodě, případně představují zásadní hrozbu úplné degradace kulturního dědictví. Taková situace ovšem působí proti dosažení rozvojové vize muzea, a z tohoto důvodu byl třetí a čtvrtý cíl pilíře 1 „Paměťová funkce“ formulován ve smyslu:

Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea

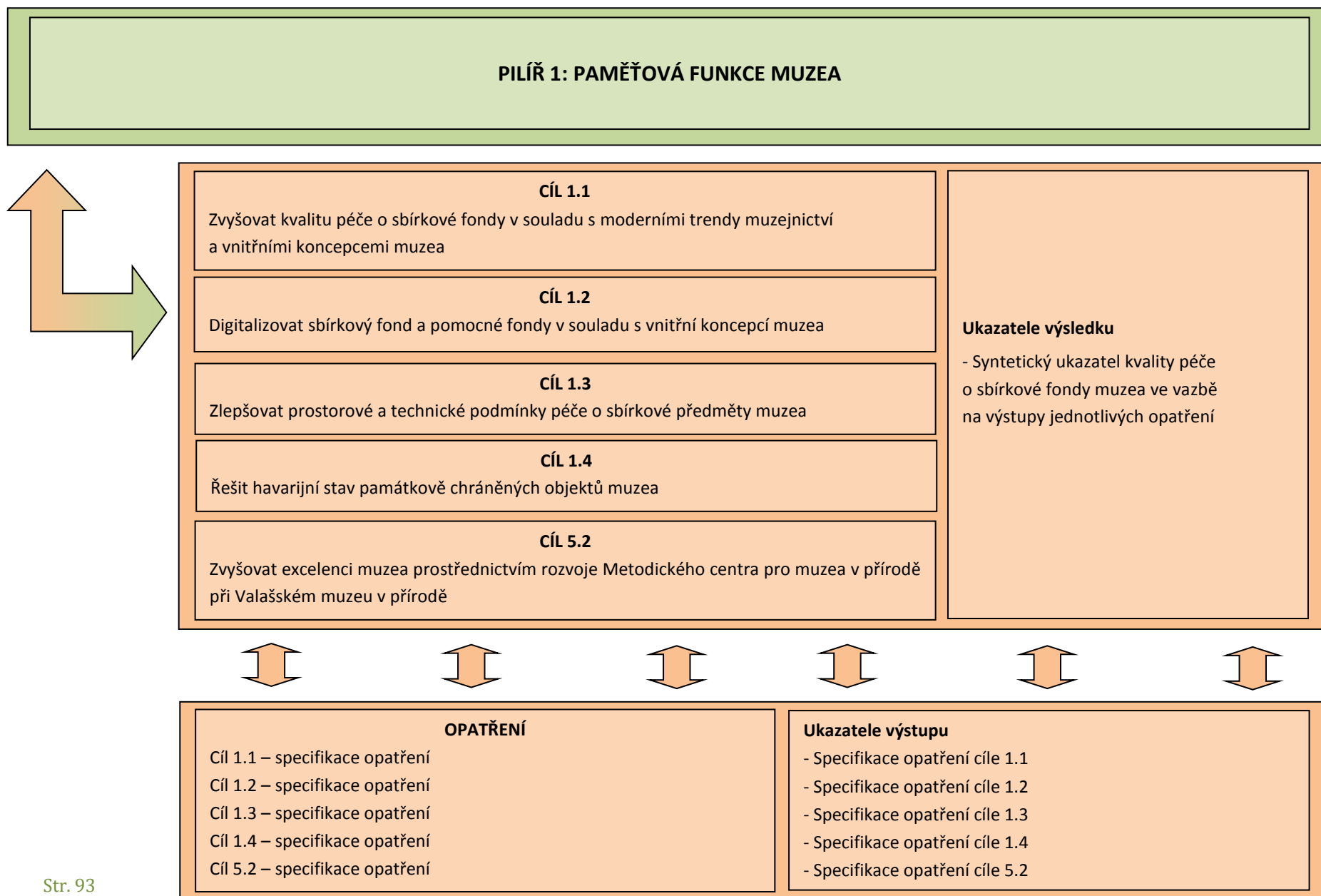
Cíl 1.4 - Řešit havarijní stav památkově chráněných objektů muzea

Konečně vize *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* usiluje o posilování vysoké kvality paměťové funkce muzea. Příběh intervenční logiky považuje za vysoce přínosný krok v tomto směru rozvoj Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě. Metodické centrum bude přispívat k dalšímu rozvoji kvality paměťové funkce Valašského muzea v přírodě, a to zejména prostřednictvím vazeb na vědecko-výzkumnou, vzdělávací i propagační funkci muzea. V kontextu průřezové vazby metodického centra na více pilířů strategie byla tato oblast zařazena mezi průřezová témata s formulací cíle:

Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

Obrázek 8-1 schematicky představuje celkovou podstatu příběhu intervenční logiky pilíře „Paměťová funkce“. Tabulka 8-1 uvádí přehled opatření vztahujících se k jednotlivým cílům prvního pilíře, a to včetně zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření, přičemž další specifikace opatření je obsažena v kapitole 9. Konečně naplnění formulovaných opatření a cílů se bude pozitivně promítat do hodnoty ukazatele výsledku, který je s ohledem na komplexnost paměťové funkce muzea definován jako syntetický ukazatel utvářený z dosažených výstupů jednotlivých opatření.

Obrázek 8-1: Schéma podstaty příběhu intervenční logiky pilíře „Paměťová funkce“



**Tabulka 8-1: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Paměťová funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
Cíl 1.1 - Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové fondy v souladu s moderními trendy muzejnictví a vnitřními koncepcemi muzea	1.1.1 - Inventarizovat, katalogizovat, doplňovat a vyhodnocovat sbírkové předměty a jejich celky	Klíčovými opatřeními cílů pilíře „Paměťová funkce“ je realizace projektu centrálního depozitáře ve Frenštátě pod Radhoštěm. Toto opatření reaguje na v současnosti zcela nevyhovující podmínky pro uložení významné části sbírkových fondů v dalších objektech Valašského muzea v přírodě - v halách v Tylovicích respektive ve vybraných objektech Dřevěného městečka. Nevhodné klimatické podmínky těchto objektů jsou příčinou degradace historicky cenných sbírkových předmětů, a to zcela v rozporu s hlavním posláním Valašského muzea v přírodě - pečovat o nemovité a movité doklady historického vývoje lidové kultury zvolené oblasti. Realizace projektu centrálního depozitáře umožní řešit tento problém, a to se současným generováním dalších pozitivních souvislostí:
	1.1.2 - Zlepšovat technický stav sbírkových předmětů jejich konzervací a restaurováním	
	1.1.3 - Zlepšovat technický stav objektů lidové architektury prostřednictvím oprav a ošetřování proti biotickým škůdcům (např. opravy šindelových střech, impregnace, objekty na Pustevnách a další)	
Cíl 1.2 - Digitalizovat sbírkový fond a pomocné fondy v souladu s vnitřní koncepcí muzea	1.2.1 - Realizovat proces digitalizace sbírkových a pomocných fondů včetně tvorby on-line veřejně přístupných databází	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalizace centrálního depozitáře bude odpovídat lokalizaci odborného restaurátorsko-konzervačního pracoviště Valašského muzea v přírodě. Takto budou vytvořeny prostorové synergie ve vazbě na kvalitu péče o sbírkové fondy, s pozitivním dopadem rovněž do kvality vědecko-výzkumné činnosti.</li> <li>- Umístění veškerých sbírkových fondů Valašského muzea v přírodě do centrálního depozitáře uvolní současně depozity v objektech lidové architektury ve Dřevěném městečku. Ty budou následně využity pro další rozšíření a zkvalitnění nabídky atraktivit pro návštěvníky muzea.</li> <li>- Při výstavbě centrálního depozitáře budou respektovány moderní přístupy snižující energetickou náročnost objektů, a takto se stane příkladem dobré praxe v nízkouhlíkové ekonomice.</li> </ul>
	1.2.2 - Zlepšovat technické podmínky pro digitalizaci sbírkových a pomocných fondů a jejich zpřístupnění	
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	1.3.1 - Realizovat projekt centrálního depozitáře ve Frenštátě pod Radhoštěm	Druhým klíčovým opatřením cílů pilíře „Paměťová funkce“ pak je projekt rekonstrukce objektu Pustevny. Tento projekt reaguje na vysoce urgentní hrozbu ztráty jedinečné kulturní památky v lokalitě Pustevny v kontextu jejího havarijního stavu. Rekonstrukcí objektu budou rovněž vytvořeny předpoklady jejího nového využití v podobě expozice věnované osobnosti Dušana Jurkoviče, která bude připravena ve vazbě na projekt přeshraniční spolupráce. Předpokládaným využitím rekonstruovaného objektu je rovněž prodej doprovodných služeb v turisticky atraktivní lokalitě Pustevny.
	1.3.2 - Zlepšit podmínky pro uložení sbírkových fondů v halách v Tylovicích	
	1.3.3 - Realizovat projekt pojezdových systémů v centrálním depozitáři ve Frenštátu pod Radhoštěm	
	1.3.4 - Zajistit uskladnění sbírkových architektonických prvků na opravy objektů	
	1.3.5 - Řešit nevhodné klimatické podmínky pro organizaci výstav v expozičním objektu Sušák	
Cíl 1.4 - Řešit havarijní stav památkově chráněných objektů muzea	1.4.1 – Realizovat projekt rekonstrukce objektu Pustevny s jeho následným využitím pro expozici Dušana Jurkoviče a informačně-průvodcovské služby	

## Pilíř 2 – Vědecko-výzkumná funkce

Příběh intervenční logiky pilíře 2 „Vědecko-výzkumná funkce“ vychází z hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rozvoje Valašského muzea v přírodě v této oblasti. Valašské muzeum v přírodě je v tomto ohledu v současnosti charakteristické spíše působením slabých stránek, když celkově zaostává v tvorbě vědecky uznávaných výstupů. Tento stav souvisí jednak s nízkou vědecko-výzkumnou aktivitou pracovníků muzea a nedostatečnou koordinací těchto aktivit, jednak s chybějící jasnou tematickou profilací výzkumu a jednak nejasným statutem muzejního časopisu *Museum Vivum*. Zároveň však hodnocení silných stránek muzea naznačuje, že potenciál pro vědecko-výzkumnou činnost existuje a může stavět na bohaté tradici výzkumných projektů a publikací.

Příběh intervenční logiky respektuje silné stránky Valašského muzea v přírodě a usiluje o obnovení jeho vědecko-výzkumné excelence prostřednictvím působení proti slabým stránkám. Příběh intervenční logiky proto vnímá jako potřebné jednak posílení koordinace vědecko-výzkumných aktivit muzea ve vazbě na jeho paměťovou, vzdělávací a zážitkovou funkci včetně činnosti nově zřízeného Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě, jednak zlepšování vnitřních podmínek pro vědecko-výzkumnou činnost pracovníků muzea, a jednak řešení v současnosti nevyhovujících prostorových podmínek pro badatelskou, dokumentační a informační funkci muzea na bázi vytvoření prostorově koncentrovaného centra. Na základě výše uvedených důvodů byly cíle pilíře 2 „Vědecko-výzkumná funkce“ formulovány takto:

Cíl 2.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění relevantních cílů pilířů 1 a 4 prostřednictvím vědecko-výzkumné činnosti muzea

Cíl 2.2 - Zlepšovat výsledky vědecko-výzkumné činnosti pracovníků muzea zkvalitněním podmínek pro tuto činnost

Cíl 2.3 - Vytvořit badatelské, dokumentační a informační centrum muzea

Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě<sup>29</sup>

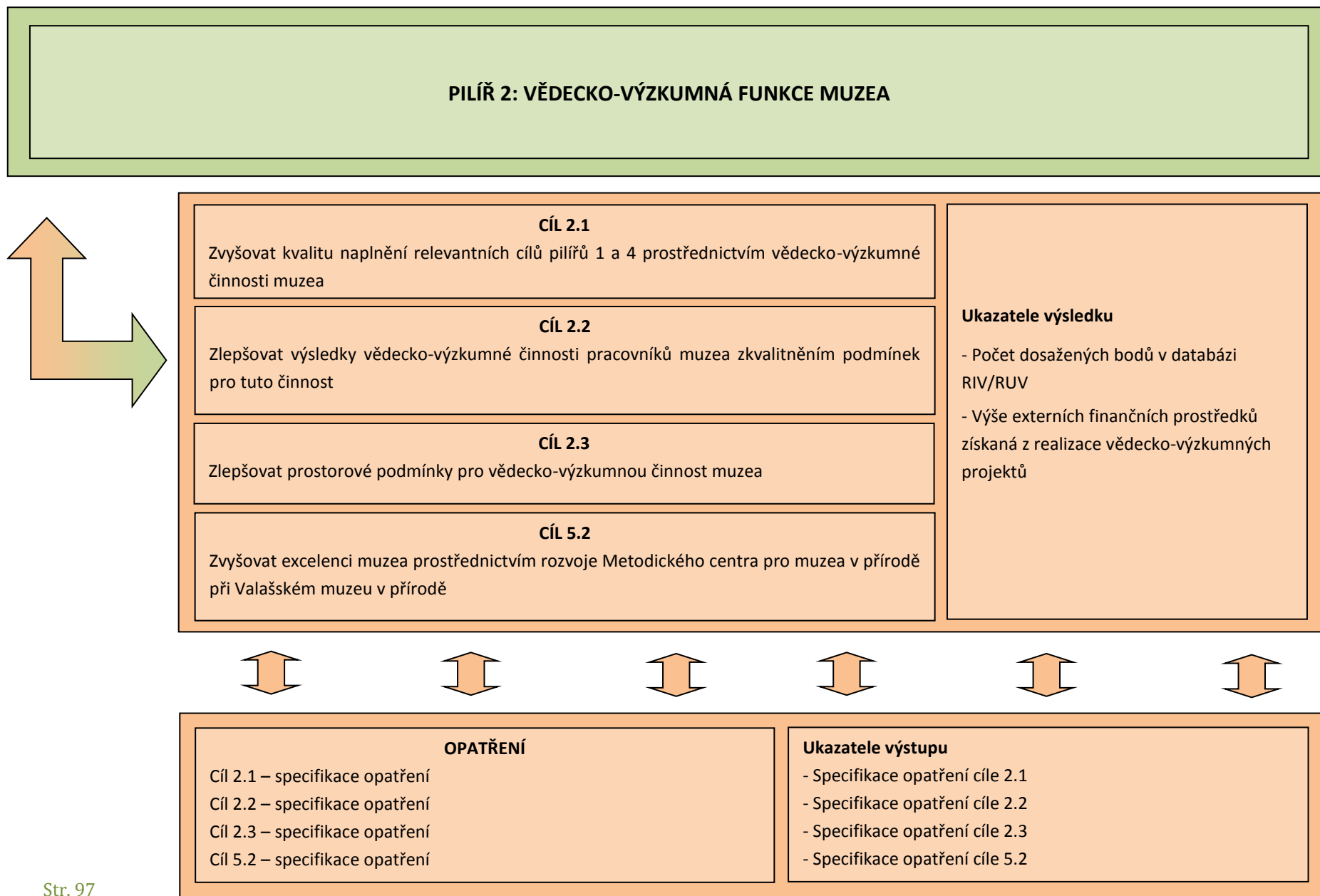
---

<sup>29</sup> V návaznosti na pilíř 1 *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* opětovně zdůrazňujeme průřezový charakter činnosti Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě.

Obrázek 8-2 schematicky představuje celkovou podstatu příběhu intervenční logiky pilíře „Vědecko-výzkumný funkce“. Tabulka 8-2 uvádí přehled opatření vztahujících se k jednotlivým cílům druhého pilíře, a to včetně zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření, přičemž další specifikace opatření je obsažena v kapitole 9. Konečně naplnění formulovaných opatření a cílů se bude pozitivně promítat do hodnot dvou definovaných ukazatelů výsledku v kontextu aktivní vědecko-výzkumné publikační a projektové činnosti. Zahrnutím ukazatele počtu vědecko-výzkumných bodů v databázi RIV/RUV respektuje příběh intervenční logiky snahu o dosažení vědecko-výzkumné excelence Valašského muzea v přírodě.



Obrázek 8-2: Schéma podstaty příběhu intervenční logiky pilíře „Vědecko-výzkumná funkce“



**Tabulka 8-2: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Vědecko-výzkumná funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
<p>Cíl 2.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění relevantních cílů pilířů 1 a 4 prostřednictvím vědecko-výzkumné činnosti muzea</p>	<p>2.1.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 1.1 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu</p>	<p>Obecné zdůvodnění opatření pilíře „Vědecko-výzkumná funkce“ muzea akcentuje dva hlavní směry:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- První směr vnímá vědecko-výzkumnou činnost jako znalostní základnu pro opatření dalších tří pilířů (viz cíl 2.1).</li> <li>- Druhý směr usiluje o posilování vědecko-výzkumné excelence pracovníků muzea (viz cíl 2.2) s tím, že tři navazující opatření jsou vnímána provázaně. Takto by interní podpora vědecko-výzkumné činnosti měla generovat jednak publikační výstupy a jednak další projekty s dopady do možností posílení vnitřního nástroje. Zároveň je vnímána potřeba specifikovat klíčová témata vědecko-výzkumných aktivit, včetně aktivit ve vazbě na etablování Centra tradičních technologií při Metodickém centru pro muzea v přírodě.</li> </ul> <p>Zdůrazněme, že pro zvyšování kvality vědecko-výzkumných aktivit Valašského muzea v přírodě má zásadní význam časová kapacita a osobní rozvoj odborných pracovníků (viz vazba na průřezové opatření 5.4.1).</p>
	<p>2.1.2 - Vytvořit předpoklady pro realizaci projektu areálu Kolibiska (viz opatření 5.1.1) prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4</p>	
	<p>2.1.3 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 4.2 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4</p>	
<p>Cíl 2.2 - Zlepšovat výsledky vědecko-výzkumné činnosti pracovníků muzea zkvalitněním podmínek pro tuto činnost</p>	<p>2.2.1 - Vytvořit interní motivační nástroj pro vědecko-výzkumnou a publikační činnost</p>	<p>Finančně nejvíce náročným opatřením cílů pilíře „Vědecko-výzkumná funkce“ je realizace projektu rekonstrukce Wilkova domu do podoby badatelského, dokumentačního a informačního centra Valašského muzea v přírodě. Realizace tohoto projektu umožňuje řešit tři nedostatky současného stavu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Současné aktivity pracovníků a pracovišť se vztahem k badatelské, dokumentační a informační funkci Valašského muzea v přírodě se vyznačují relativně vysokou mírou prostorové roztržitosti. Tento stav způsobuje problémy při okamžité komunikaci jednotlivých pracovníků, a takto neumožňuje plně využít potenciál rozvoje badatelských, dokumentačních a informačních aktivit muzea. Tyto jsou přitom neustále posilovány prostřednictvím centrové role Valašského muzea v přírodě, ve vazbě mimo jiné na činnost Metodického centra pro muzea v přírodě, Centra valašského odzemku, dokumentačního centra a dalších.</li> <li>- Činnost knihovny Valašského muzea v přírodě je v současné době vázaná na kapacitně ne zcela dostatečné prostory. Prostorová omezení tak omezují další rozvoj této funkce Valašského muzea v přírodě.</li> <li>- Fyzický stav urbanisticky hodnotného Wilkova domu je v současné době nevyhovující, což utváří vysoce žádoucí potřebu jeho rekonstrukce.</li> </ul>
	<p>2.2.2 - Zpracovat vnitřní koncepci publikační činnosti s definicí prioritních výzkumných témat ve vazbě na cíle strategie a se zohledněním záměru transformovat časopis Museum Vivum do podoby monografické edice</p>	
	<p>2.2.3 - Spolupracovat s odbornými pracovišti a dalšími partnery na realizaci vědecko-výzkumných projektů včetně aplikovaného výzkumu</p>	

**Tabulka 8-2: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Vědecko-výzkumná funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2, pokračování)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřeby klíčových opatření
Cíl 2.3 - Vytvořit badatelské, dokumentační a informační centrum muzea	2.3.1 - Realizovat projekt rekonstrukce Wilkova domu do podoby badatelského, dokumentačního a informačního centra muzea	Vedle řešení tří uvedených problémů je realizace projektu rekonstrukce Wilkova domu do podoby badatelského, dokumentačního a informačního centra Valašského muzea v přírodě spojena s vytvořením synergických pozitiv v návaznosti na aktivity cíle 2.1, kdy činnost centra zvyšuje kvalitu sbírkotvorné i zážitkové funkce muzea. Okamžitá interakce odborných pracovníků muzea pak zkvalitňuje jejich odborně zaměřenou činnost a umožňuje difúzi pozitiv.

### Pilíř 3 – Vzdělávací funkce

Příběh intervenční logiky pilíře 3 „Vzdělávací funkce“ vychází z hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rozvoje Valašského muzea v přírodě v této oblasti. Valašské muzeum v přírodě je v tomto ohledu v současnosti charakteristické řadou silných stránek spojených s tradicí řemesel, s existující nabídkou pravidelně aktualizovaných vzdělávacích programů a s etablovanou spoluprací s relevantními aktéry v oblasti vzdělávání. Takto má Valašské muzeum v přírodě vytvořeny všechny předpoklady pro využití ekonomických přínosů z realizace vzdělávacích aktivit. V tomto ohledu však lze spatřovat současné slabé stránky Valašského muzea v přírodě v podobě jednak spíše nesystematického uchopení významných témat podporovaných v rámci rozvoje vzdělávacích aktivit – řemeslné a technické vzdělávání respektive další vzdělávání, a jednak nevyužitých příležitostí k financování těchto aktivit zejména z prostředků strukturálních fondů Evropské unie.

Pro plné využití potenciálu vzdělávací funkce Valašského muzea v přírodě, v souladu s jeho rozvojovou vizí, proto příběh intervenční logiky doporučuje eliminovat slabé stránky s respektováním pozitiv silných stránek a formuluje následující dva cíle:

Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání

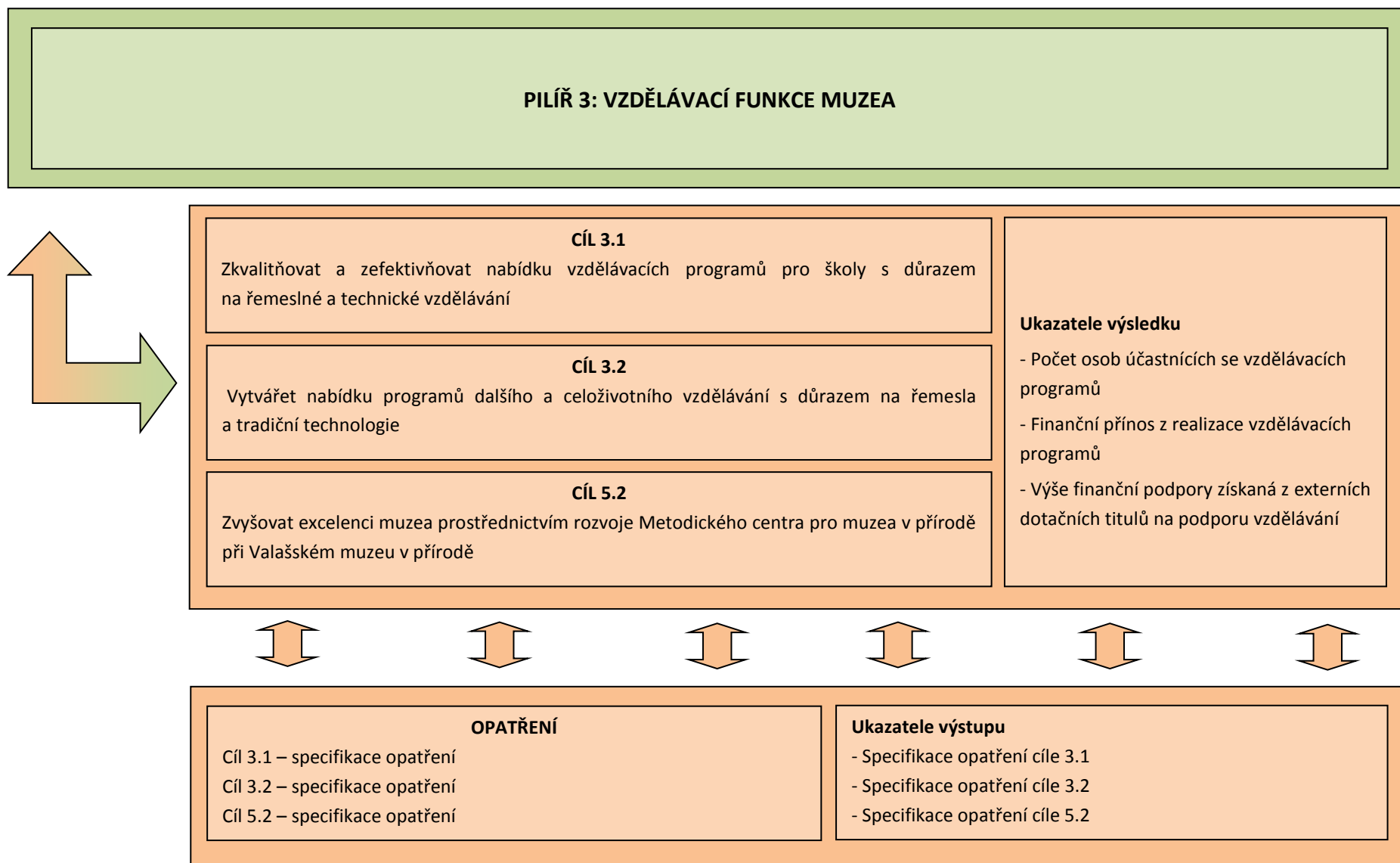
Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie

Vedle toho příběh intervenční logiky respektuje potřebu provázanosti paměťové, vědecko-výzkumné a vzdělávací funkce Valašského muzea v přírodě v souladu s rozvojovou vizí a tuto roli přisuzuje rozvoji nově vytvořeného Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě. V kontextu postavení metodického centra napříč pilíři strategie byla tato oblast zařazena mezi průřezová témata s formulací cíle:

Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

Obrázek 8-3 schematicky představuje celkovou podstatu příběhu intervenční logiky pilíře „Vzdělávací funkce“. Tabulka 8-3 uvádí přehled opatření vztahujících se k jednotlivým cílům třetího pilíře, a to včetně zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření, přičemž další specifikace opatření je obsažena v kapitole 9. Konečně naplnění formulovaných opatření a cílů se bude pozitivně promítat do hodnot tří definovaných ukazatelů výsledku v návaznosti na dlouhodobé využití potenciálu Valašského muzea v přírodě v oblasti vzdělávání.

Obrázek 8-3: Schéma podstaty příběhu intervenční logiky pilíře „Vzdělávací funkce“



**Tabulka 8-3: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Vzdělávací funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
<p>Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání</p>	<p>3.1.1 - Realizovat nabídku školních vzdělávacích programů</p>	<p>Současný svět globalizace je charakteristický stále vyššími nároky, které jsou kladeny na klíčové kompetence osob v průběhu celého jejich života. Doba, kdy člověk trávil celý svůj život na jednom pracovišti, je minulostí. Současný svět akcentuje flexibilitu pracovníků a jejich schopnost adaptovat se na nové podmínky prostřednictvím celoživotního vzdělávání.</p>
	<p>3.1.2 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivnosti školních vzdělávacích programů s nahrazením neefektivních programů</p>	<p>Ekonomická struktura České republiky je charakteristická relativně vysokým zastoupením výrobních odvětví ve struktuře zaměstnanosti. V současnosti často kritizovanou slabou stránkou České republiky je nedostatek kvalifikovaných technických a řemeslných pracovníků. Manuální zručnost je kompetence, která se mezi mladými lidmi stále častěji vytrácí. Ne náhodou patří technické a řemeslné pozice mezi nejčastěji poptávaná volná pracovní místa na trhu práce.</p>
	<p>3.1.3 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání žáků škol</p>	<p>Dvě výše uvedené úvahy stojí v pozadí existence široké škály finančních nástrojů, které se zaměřují na podporu rozvoje jednak řemeslného a technického vzdělávání a jednak celoživotního a dalšího vzdělávání. Tradice Valašského muzea v přírodě v oblasti řemesel jej přímo předurčuje k akceptaci významné role ve vzdělávání řemeslníků, a to ať již z řad žáků a studentů škol nebo z řad potenciálních účastníků dalšího a celoživotního vzdělávání. Cíle 3.1 a 3.2 reagují na tyto skutečnosti svým důrazem na vytváření projektů financovaných z externích finančních zdrojů (viz opatření 3.1.4 a 3.2.2), které zároveň přinesou potřebné prostředky pro zvyšování klíčových kompetencí pracovníků muzea v roli lektorů respektive možnost modernizace potřebného vybavení. Základním předpokladem realizace projektu je jeho zasazení do spolupráce se školami či jinými institucemi.</p>
	<p>3.1.4 - Vytvořit a realizovat vzdělávací projekt se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+</p>	<p>Zdůrazněme, že opatření 3.1.3 a 3.2.1 jsou chápány jako přípravná fáze tvorby takto koncipovaných projektů, a to na bázi dílčího projektu postupného etablování primárně vědecko-výzkumného Centra tradičních technologií (viz vazba na opatření 2.2.3). Takto bude mít hlavní rozvojová fáze, spojená s přípravou projektů pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie, svou oporu v již existující spolupráci utvořenou v rámci realizace opatření 3.1.3 respektive 3.2.1.</p>
<p>Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie</p>	<p>3.2.1 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie</p>	<p>Zdůrazněme, že opatření 3.1.3 a 3.2.1 jsou chápány jako přípravná fáze tvorby takto koncipovaných projektů, a to na bázi dílčího projektu postupného etablování primárně vědecko-výzkumného Centra tradičních technologií (viz vazba na opatření 2.2.3). Takto bude mít hlavní rozvojová fáze, spojená s přípravou projektů pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie, svou oporu v již existující spolupráci utvořenou v rámci realizace opatření 3.1.3 respektive 3.2.1.</p>
	<p>3.2.2 - Vytvořit a realizovat projekt dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+</p>	<p>Zdůrazněme, že opatření 3.1.3 a 3.2.1 jsou chápány jako přípravná fáze tvorby takto koncipovaných projektů, a to na bázi dílčího projektu postupného etablování primárně vědecko-výzkumného Centra tradičních technologií (viz vazba na opatření 2.2.3). Takto bude mít hlavní rozvojová fáze, spojená s přípravou projektů pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie, svou oporu v již existující spolupráci utvořenou v rámci realizace opatření 3.1.3 respektive 3.2.1.</p>

## Pilíř 4 – Zážitková funkce

Příběh intervenční logiky pilíře 4 „Zážitková funkce“ vychází z hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rozvoje Valašského muzea v přírodě v této oblasti. Valašské muzeum v přírodě je v tomto ohledu charakteristické existencí kvalitní a současně rozsáhlé nabídky expozic, výstav a kulturně-výchovných programů, které rovněž obsahují zážitkové prvky se zaměřením na tradiční témata muzea. V tomto ohledu lze identifikovat i některé slabé stránky muzea zahrnující zejména tendence k opakování stejných kulturně-výchovných programů, nevyužití potenciálu v rozšiřování nabídky atraktivních netradičních témat respektive zážitkových atrakcí pro klíčové cílové skupiny a nabídku některých doprovodných služeb. Nezohlednění těchto skutečností utváří hrozbu snížení atraktivnosti Valašského muzea v přírodě s negativními dopady na naplňování rozvojové vize. Pro prevenci nastíněného scénáře byly formulovány první tři cíle pilíře „Zážitková funkce“ s důrazem jednak na zavádění nových zážitkových prvků a jednak na zohlednění ekonomických výsledků v kontextu celkové širší nabízených kulturně-výchovných programů. Uvedené cíle byly formulovány takto:

Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků

Cíl 4.2 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku expozic, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace

Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty

Pro plné působení výše uvedených cílů považuje příběh intervenční logiky za potřebné oslovit klíčové cílové skupiny vhodnými informačními kanály. V tomto ohledu příběh intervenční logiky usiluje o odstraňování současných nedostatků Valašského muzea v přírodě na poli propagace a současně respektování moderních trendů propagace, mimo jiné v rámci posilování významu elektronických forem komunikace. Vedle toho zdůrazňuje příběh intervenční logiky význam široké spolupráce aktérů, stejně jako vnímání Valašského muzea v přírodě jako společensky a environmentálně pozitivní značky pro spolupráci s firemním

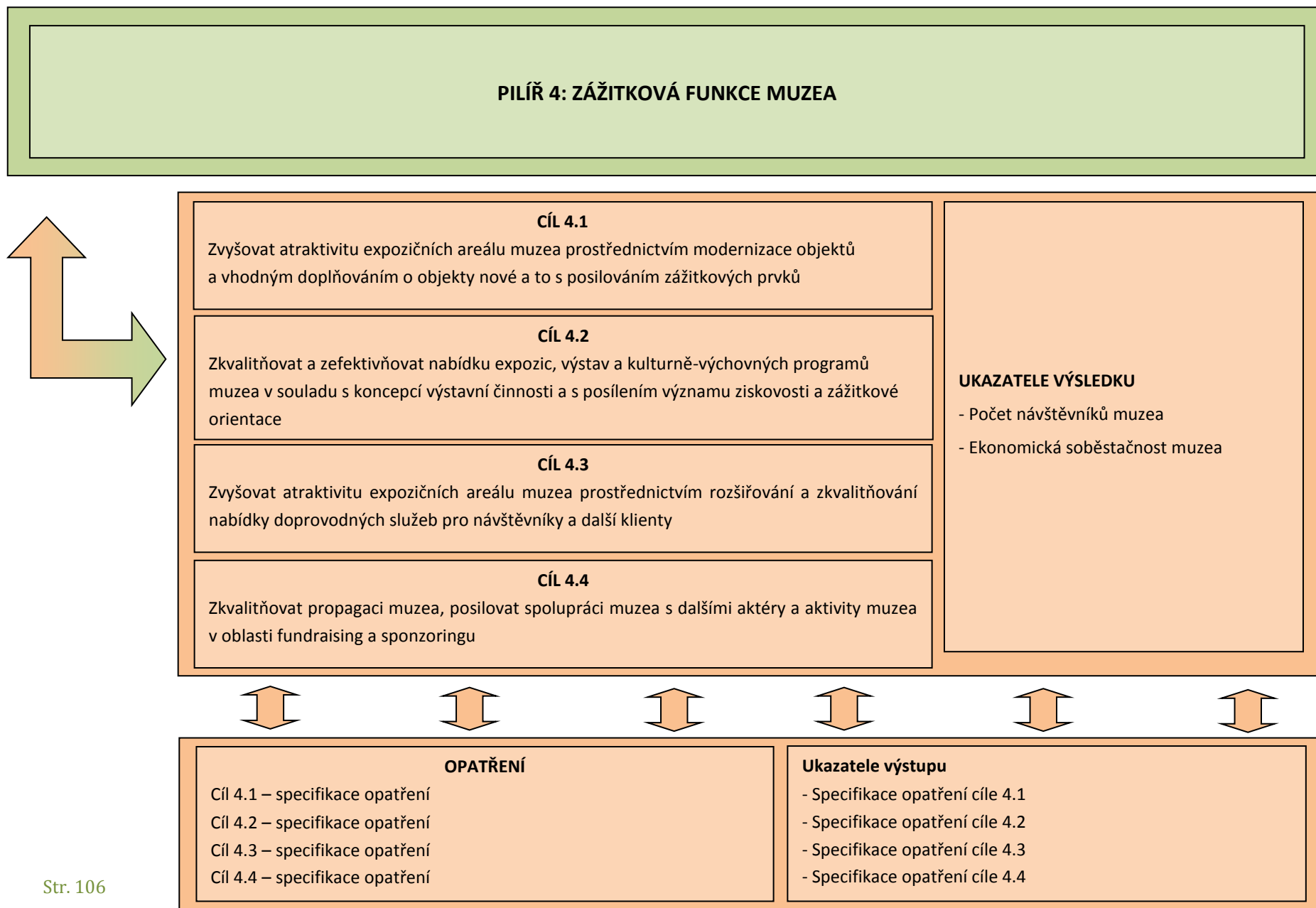


sektorem na bázi fundraisingu a sponzoringu. Na základě těchto skutečností byl čtvrtý cíl pilíře „Zážiteková funkce“ formulován ve smyslu:

Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu

Obrázek 8-4 schematicky představuje celkovou podstatu příběhu intervenční logiky pilíře „Zážiteková funkce“. Tabulka 8-4 uvádí přehled opatření vztahujících se k jednotlivým cílům čtvrtého pilíře, a to včetně zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření, přičemž další specifikace opatření je obsažena v kapitole 9. Konečně naplnění formulovaných opatření a cílů se bude pozitivně promítat do hodnot dvou definovaných ukazatelů výsledku v návaznosti na dlouhodobé zvyšování návštěvnosti a ekonomické soběstačnosti Valašského muzea v přírodě.

Obrázek 8-4: Schéma podstaty příběhu intervenční logiky pilíře „Zážiteková funkce“



**Tabulka 8-4: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Zážitková funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
<p>Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků</p>	<p>4.1.1 - Doplňovat obytné budovy ve Valašské dědině o hospodářská stavení s důrazem na zážitkové aspekty (např. kontakt se zvířaty)</p>	<p>Klíčové projekty pilíře „Zážitková funkce“ se točí kolem tří finančně nejvíce náročných projektů. Prvním klíčovým projektem pilíře „Zážitková funkce“ je realizace projektu rekonstrukce komorního amfiteátru v Dřevěném městečku. Realizace tohoto projektu přináší posilování zážitkových atraktivit Valašského muzea v přírodě na bázi reprezentativního místa pro pořádání zážitkově orientovaných akcí, a to se zohledněním směrů budování jeho image. Vedle toho jsou realizací projektu řešeny stávající problémy jednak špatného technického stavu komorního amfiteátru ve Valašském muzeu v přírodě, a jednak nedůstojného zázemí pro účinkující soubory (např. prostory k převlečení, odpočinku apod.).</p> <p>Druhým klíčovým projektem pilíře „Zážitková funkce“ je vytvoření tematicky zážitkové expozice zaměřené na téma krojů. Valašské muzeum v přírodě se v tomto ohledu vyznačuje jednou z největších sbírek krojů ve středoevropském prostoru s tím, že vlastní téma v sobě skrývá řadu zážitkových prvků ve spojení s odkazem kulturního dědictví.</p> <p>Třetí klíčový projekt pilíře „Zážitková funkce“ navazuje na realizaci projektu výstavby centrálního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm, který uvolní objekty v areálu Dřevěného městečka, které jsou v současné době využity pro uložení sbírkových předmětů. Po přestěhování těchto sbírkových předmětů, v současné době uložených ve zcela nevyhovujících podmínkách, dojde k uvolnění objektů Dřevěného městečka, které budou využity pro tvorbu zážitkových expozic, včetně cílové skupiny rodin s dětmi.</p>
	<p>4.1.2 - Realizovat projekt rekonstrukce komorního amfiteátru v Dřevěném městečku</p>	
<p>Cíl 4.2 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku expozic, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace</p>	<p>4.2.1 - Vytvořit tematickou expozici Cesta dřeva</p>	
	<p>4.2.2 - Vytvořit tematickou expozici zaměřenou na téma krojů</p>	
	<p>4.2.3 - Realizovat výstavní činnost v souladu s vnitřní koncepcí</p>	
	<p>4.2.4 - Realizovat kulturně-výchovné programy v souladu s vnitřní koncepcí</p>	
	<p>4.2.5 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivnosti realizovaných kulturně-výchovných programů a výstav s nahrazením neefektivní nabídky</p>	
<p>4.2.6 - Realizovat projekt oslav 90. výročí založení Valašského muzea v přírodě</p>		
<p>4.2.7 - Vytvořit nové zážitkové expozice v areálu v Dřevěném městečku v návaznosti na uvolnění objektů po realizaci výstavby centrálního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm (opatření 1.3.1)</p>		

**Tabulka 8-4: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům pilíře „Zážitková funkce“ (bez opatření průřezového cíle 5.2, pokračování)**

Cíle	Opatření	Zdůvodnění potřebnosti klíčových opatření
<p>Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty</p>	4.3.1 - Rozšiřovat nabídku dětských atrakcí a atrakcí pro další cílové skupiny	<p>Z časového hlediska je realizace tří výše uvedených projektů směřována až do období let 2019-2023, a to v kontextu prioritního zaměření Valašského muzea v přírodě na projekt výstavby centrálního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm v období 2014-2018. Zároveň je období let 2014-2018 vnímáno jako přípravná etapa pro tvorbu nezbytných podkladů k realizaci tří klíčových projektů pilíře „Zážitková funkce“. V tomto duchu lze vnímat i realizaci opatření 4.1.1 ve vazbě na projekt areálu Kolibiska (viz opatření 5.1.1).</p>
	4.3.2 - Vytvořit produkt pro realizaci firemních aktivit v muzeu	
	4.3.3 - Zvyšovat kvalitu komunikací v areálech muzea se zachováním jejich původního charakteru a ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea	
	4.3.4 - Zvyšovat kvalitu zeleně v areálech muzea v kontextu bezpečnosti návštěvníků a prezentace historické krajiny muzea v přírodě ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea	
	4.3.5 - Řešit neuspokojivý stav nabízeného rodinného vstupného	
	4.3.6 - Identifikovat nedostatky vnitřního a vnějšího orientačního systému muzea s realizací opatření k jejich odstranění	
<p>Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu</p>	4.4.1 - Aktualizovat jednotný vizuální styl muzea včetně vazby na metodické centrum - vytvořit a striktně dodržovat design manuál	
	4.4.2 - Zlepšit technické podmínky pro propagaci pořízením nových grafických programů a navazujících školení jejich využití	
	4.4.3 - Využívat nízkonákladové tradiční a elektronické formy propagace	
	4.4.4 - Optimalizovat produkt Regionpartner ve směru nabídky výhod a širšího prostorového pokrytí partnerů	
	4.4.5 - Začlenit prostory muzea do nabídky Czech Film Commission	
	4.4.6 - Vytvořit systém fundraisingu a sponzoringu s propagací muzea jako ekologicky a společensky pozitivní značky	
	4.4.7 - Definovat směry budování image muzea s orientací aktivit v souladu s těmito směry	
	4.4.8 - Provádět statistické vyhodnocení návštěvnosti včetně segmentace návštěvníků a identifikace jejich postojů	

## Průřezová témata

Příběh intervenční logiky zohledňuje existenci témat, která jsou průřezová napříč pilíři *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* a která přispívají k naplnění jejich cílů a tím i vize. Tato témata vychází z identifikovaných silných a slabých stránek respektive příležitosti a hrozeb rozvoje Valašského muzea v přírodě a jsou příběhem intervenční logiky považována za významná pro naplnění rozvojové vize. Průřezová témata se vztahují k následujícím dílčím oblastem:

- realizace průřezového flagship projektu výstavbu areálu Kolibiska,
- činnost Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě,
- efektivita provozně-organizačních procesů,
- kvalita lidských zdrojů muzea,
- kvalita materiálního a technického vybavení muzea.

Na základě identifikace těchto čtyř průřezových témat návrhové části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* byly formulovány následující čtyři cíle:

Cíl 5.1 - Realizovat průřezový flagship projekt výstavby kolib - areál Kolibiska

Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě

Cíl 5.3 - Zvyšovat efektivitu provozně-organizačních procesů muzea

Cíl 5.4 - Stimulovat rozvoj muzea prostřednictvím zvyšování kvality lidského a sociálního kapitálu a spolupráce

Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže

Tabulka 8-5 uvádí přehled opatření vztahujících se k jednotlivým cílům průřezových témat, přičemž opatření k formulovaným cílům jsou blíže specifikována v kapitole 9. Klíčovým opatřením průřezových témat je flagship projekt Valašského muzea v přírodě pro období 2019-2023 - realizace výstavby areálu Kolibiska, tj. souboru pro Valašsko typických staveb lidových architektury - kolib a salaší. Realizací tohoto projektu je utvářena řada pozitiv:

- Areál Kolibiska prezentuje širší kulturně-historické, ekonomické a etnické souvislosti na teritoriu západních Karpat. Takto areál jednak posiluje jedinečnou image Valašského muzea v přírodě a jednak přidává jeho aktivitám další nadregionální význam.
- Areál Kolibiska umožňuje hlubší poznání jedné ze specifických hospodářských aktivit charakteristických pro horská území, a to včetně implementace různých animačních a revitalizačních aktivit, respektive prezentace muzejního stáda ovcí.
- Areál Kolibiska by představoval od roku 1982 další zpřístupněný areál Valašského muzea v přírodě, prostorově v návaznosti na Valašskou dědinu, a tedy s významným marketingovým potenciálem.

Areál Kolibiska dále umožňuje realizaci řady plánovaných staveb interními specialisty. Tento aspekt v sobě skrývá potenciál vědecko-výzkumný ve vazbě na rozvíjení technologických znalostí a postupů, potenciál vzdělávací ve vazbě na spolupráci se školami či dalšími skupinami řemeslníků a potenciál propagační ve vazbě na přímý kontakt návštěvníka a řemeslníka při práci. Takto je utvářen průřezový charakter opatření výstavby areálu.

Konečně zdůrazněme, že naplnění formulovaných opatření a cílů průřezových témat se bude pozitivně promítat do hodnot ukazatelů definovaných pro jednotlivé pilíře *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.

**Tabulka 8-5: Opatření vztahující se k jednotlivým cílům průřezových témat**

Cíle	Opatření
Cíl 5.1 - Realizovat průřezový flagship projekt výstavby kolib - areál Kolibiska	5.1.1 - Realizovat projekt výstavby kolib - areál Kolibiska
Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě	5.2.1 - Realizovat opatření Metodického centra v souladu se Střednědobým plánem činnosti a koncepcí rozvoje 2014-2016
	5.2.2 - Zpracovat strategii dalšího rozvoje Metodického centra 2017-2023 a realizovat opatření v souladu se strategií
Cíl 5.3 - Zvyšovat efektivitu provozně-organizačních procesů muzea	5.3.1 - Zpracovat provozní audit s identifikací příležitostí efektivizace organizační struktury muzea
	5.3.2 - Zpracovat personální audit s identifikací příležitostí pro vymezení pracovní náplně zaměstnanců muzea na bázi jejich silných stránek
	5.3.3 - Zpracovat audit dlouhodobých smluv týkajících se pronájmu prostor a reklamních ploch
	5.3.4 - Zavést systém strategického řízení muzea včetně systému odměňování za dosažené výsledky
	5.3.5 - Jednat s městem Rožnov pod Radhoštěm o řešení problémů muzea a možnosti spolupráce
Cíl 5.4 - Stimulovat rozvoj muzea prostřednictvím zvyšování kvality lidského a sociálního kapitálu a spolupráce	5.4.1 - Zvyšovat kompetence pracovníků muzea, včetně průvodců a řemeslníků, na bázi vzdělávacích a jiných aktivit
	5.4.2 - Rozvíjet lidské zdroje v oblasti projektového managementu
	5.4.3 - Vytvořit systém využívání dobrovolníků a stážistů na realizaci aktivit strategie
	5.4.4 - Podporovat partnerství se širokým spektrem aktérů, jako univerzity, muzea v přírodě, veřejný sektor, firmy, odborné organizace a další
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	5.5.1 - Stavebně upravovat provozní objekty
	5.5.2 - Realizovat projekt výstavby stavebního dvora
	5.5.3 - Realizovat projekt stavebních úprav Jůvova domu
	5.5.4 - Obnovovat vozový park
	5.5.5 - Obnovovat strojní a technické vybavení, včetně audiotechniky
	5.5.6 - Obnovovat ICT vybavení (hardware a software) včetně aktualizace webových stránek
	5.5.7 - Rekonstruovat vodovodní potrubí na pitnou vodu ve Valašské dědině, Mlýnské dolině a Dřevěném městečku
	5.5.8 - Řešit problém staré ekologické zátěže po bývalém podniku Tesla v lokalitě Tylovice

## 9. Specifikace opatření - Dlouhodobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023

Dlouhodobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023 blíže specifikuje vybrané aspekty formulovaných opatření jednotlivých cílů *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023*. Takto dlouhodobý plán obsahuje:

- ukazatele výstupu opatření,
- odhad finanční náročnosti a potenciální externí zdroje financování opatření s tím, že v řadě případů je realizace opatření podmíněna zajištěním externích finančních zdrojů,
- časový horizont realizace opatření.

Odpovědnost za realizaci opatření je řešena v jednoletých akčních plánech.

Na Dlouhodobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023 dále navazuje zásobník projektů, jejichž realizace je plánována až za horizont období 2014-2023. Konečně Střednědobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě na období 2014-2018 pak blíže specifikuje zejména finanční aspekty cílů a opatření.

Poznamenejme, že tabulka 9-1 shrnuje přehled používaných zkratk v Dlouhodobém plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023.

**Tabulka 9-1: Vysvětlení zkratk Dlouhodobého plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2014-2023**

Zkratka	Význam
FRM	Fond reprodukce majetku
IP MK	Investiční prostředky Ministerstva kultury
IROP	Integrovaný regionální operační program
KA MK	Kulturní aktivity Ministerstva kultury
MF	Ministerstvo financí
MK	Ministerstvo kultury
Nadace DKS	Nadace Děti-kultura-sport
OP ČR-SR	Operační program Česká republika – Slovenská republika
OPVVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OPŽP	Operační program Životní prostředí
RpR	Rožnov pod Radhoštěm
VMP	Valašské muzeum v přírodě
ZLK	Zlínský kraj

Pozn.: Názvy operačních programů pro období 2014-2020 ve vazbě na dokument Dohoda o partnerství 2014-2020



**PILÍŘ 1 – PAMĚŤOVÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 1.1 - Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové fondy v souladu s moderními trendy muzejnictví a vnitřními koncepcemi muzea	1.1.1 - Inventarizovat, katalogizovat, doplňovat a vyhodnocovat sbírkové předměty a jejich celky	- Počet inventarizovaných sbírkových předmětů - Počet pořízených sbírkových předmětů - Počet hodnotících zpráv	100 tis. ročně	Zdroj: ISO C Odhad: cca 100 tis. ročně	2014-2023
	1.1.2 - Zlepšovat technický stav sbírkových předmětů jejich konzervací a restaurováním	- Počet sbírkových předmětů se zlepšeným technickým stavem	150 tis. ročně	Zdroj: ISO D Odhad: cca 150 tis. ročně	
	1.1.3 - Zlepšovat technický stav objektů lidové architektury prostřednictvím oprav a ošetřování proti biotickým škůdcům (např. opravy šindelových střech, impregnace, objekty na Pustevnách a další)	- Počet objektů lidové architektury se zlepšeným technickým stavem	4,5 mil. ročně (FRM) specifikace v jednoletých akčních plánech		
Cíl 1.2 - Digitalizovat sbírkový fond a pomocné fondy v souladu s vnitřní koncepcí muzea	1.2.1 - Realizovat proces digitalizace sbírkových a pomocných fondů včetně tvorby on-line veřejně přístupných databází	- Počet digitalizovaných sbírkových předmětů	100 tis. ročně	Zdroj: ISO B Odhad: cca 300 tis. ročně	2014-2023
	1.2.2 - Zlepšovat technické podmínky pro digitalizaci sbírkových a pomocných fondů a jejich zpřístupnění				
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	1.3.1 - Realizovat projekt centrálního depozitáře ve Frenštátě pod Radhoštěm	- Podíl sbírkových předmětů umístěných v nevyhovujících prostorových a technických podmínkách	Náklady projektové přípravy (FRM)	Zdroj: IP MK Odhad: 60-120 mil.	2014-2023 2014-2015 - příprava projektu 2016-2018 – výstavba
	1.3.2 - Zlepšit podmínky pro uložení sbírkových fondů v halách v Tylovicích		500 tis. (FRM)		2014-2015
	1.3.3 - Realizovat projekt pojezdových systémů v centrálním depozitáři ve Frenštátu pod Radhoštěm	- Zavedené pojezdové systémy	7 mil. (FRM)	Preference využití finančních prostředků programu ISO	2014-2015

**PILÍŘ 1 – PAMĚŤOVÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	1.3.4 - Zajistit uskladnění sbírkových architektonických prvků na opravy objektů	- Zajištěné uskladnění sbírkových architektonických prvků	1 mil. (FRM)		2014-2015
	1.3.5 - Řešit nevhodné klimatické podmínky pro organizaci výstav v expozičním objektu Sušák	- Zavedená technika pro regulaci klimatu	400 tis. ročně (FRM)	Preference využití finančních prostředků programu ISO D	2014-2015
Cíl 1.4 – Řešit havarijní stav památkově chráněných objektů muzea	1.4.1 – Realizovat projekt rekonstrukce objektu Pustevny s jeho následným využitím pro expozici Dušana Jurkoviče a informačně-průvodcovské služby	- Rekonstruovaný objekt - Expozice Dušana Jurkoviče	Kofinancování OP ČR-SR	Zdroj: IP MK rekonstrukce Odhad: 2,5 mil. Zdroj: OP ČR-SR expozice Odhad: 1 až 2 mil.	2015-2016

**PILÍŘ 2 – VĚDECKO-VÝZKUMNÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 2.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění relevantních cílů pilířů 1 a 4 prostřednictvím vědecko-výzkumné činnosti muzea	2.1.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 1.1 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu	- Návaznost na opatření cíle 1.1	Návaznost na opatření cíle 1.1		2014-2023
	2.1.2 - Vytvořit předpoklady pro realizaci projektu areálu Kolibiska (viz opatření 5.1.1) prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4	- Návaznost na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4	Návaznost na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4		2014-2018
	2.1.3 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 4.2 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4				2014-2023
Cíl 2.2 - Zlepšovat výsledky vědecko-výzkumné činnosti pracovníků muzea zkvalitněním podmínek pro tuto činnost	2.2.1 - Vytvořit interní motivační nástroj pro vědecko-výzkumnou a publikační činnost	- Interní motivační nástroj pro vědecko-výzkumnou a publikační činnost	100 tis. ročně		2014-2023
	2.2.2 - Zpracovat vnitřní koncepci publikační činnosti s definicí prioritních výzkumných témat ve vazbě na cíle strategie a se zohledněním záměru transformovat časopis Museum Vivum do podoby monografické edice	- Vnitřní koncepcí publikační činnosti - Definice prioritních témat výzkumu mimo jiné ve vazbě na opatření 1.4.1 (osobnost D. Jurkoviče), 3.1.3 a 3.2.1 (tradiční technologie), 4.2.1 (dřevo), 4.2.2 (kroje), 4.2.3, 4.4.8 (návštěvník), 5.1.1 (Kolibiska)	Interní zpracování koncepce V roce 2014 200 tis. ročně ve vstupní fázi realizace s následným navýšením na 400 tis. ročně	Předpoklad postupného navýšení finančních zdrojů v návaznosti na opatření 2.2.3	2014-2023
	2.2.3 - Spolupracovat s odbornými pracovišti a dalšími partnery na realizaci vědecko-výzkumných projektů včetně aplikovaného výzkumu	- Počet vědecko-výzkumných projektů spolupráce	Vazba na opatření 2.2.1	Zdroj: OPVVV, NAKI, GAČR, TAČR a další vědecko-výzkumná dotační schémata	2014-2023

**PILÍŘ 2 – VĚDECKO-VÝZKUMNÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 2.3 - Vytvořit badatelské, dokumentační a informační centrum muzea	2.3.1 - Realizovat projekt rekonstrukce Wilkova domu do podoby badatelského, dokumentačního a informačního centra muzea	- Dokumentační, vědecko-výzkumné a informační centrum ve Wilkově domu		Zdroj: IP MK Odhad: 9,5 mil.	2014-2016

**PILÍŘ 3 – VZDĚLÁVACÍ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání	3.1.1 - Realizovat nabídku školních vzdělávacích programů	- Počet vzdělávacích programů	250 tis. ročně	Zdroj: KA MK, Nadace DKS Odhad: 100 tis. ročně	2014-2023
	3.1.2 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivity školních vzdělávacích programů s nahrazením neefektivních programů	- Hodnotící zpráva - Finanční přínos školních vzdělávacích programů	Vnitřní zdroje VMP		2014-2023
	3.1.3 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání žáků škol	- Pilotní vzdělávací projekt	50 tis. Kč	Zhodnotit možnosti využití externích zdrojů financování - ZLK, město RpR, firemní sektor	2014-2015, dále v závislosti na opatření 3.1.4
	3.1.4 - Vytvořit a realizovat vzdělávací projekt se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	- Finanční přínos projektů	Kofinancování (případně MK)	Zdroj: OPVVV, OP ČR-SR Odhad: 2 až 10 mil.	Programové období 2014-2020 v závislosti na vyhlášení výzev
Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie	3.2.1 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie	- Pilotní vzdělávací projekt	50 tis. Kč	Zhodnotit možnosti využití externích zdrojů financování - ZLK, město RpR, firemní sektor	2014-2015, dále v závislosti na opatření 3.2.2
	3.2.2 - Vytvořit a realizovat projekt dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	- Finanční přínos projektů	Kofinancování (případně MK)	Zdroj: OPVVV, OP ČR-SR Odhad: 2 až 10 mil.	Programové období 2014-2020 v závislosti na vyhlášení výzev

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků	4.1.1 - Doplňovat obytné budovy ve Valašské dědině o hospodářská stavení s důrazem na zážitkové aspekty (např. kontakt se zvířaty)	- Počet dostavěných hospodářských objektů	Kofinancování (případně MK)	Zdroj: Norské fondy Odhad: 3,5 mil. ročně	2014-2018
			Alternativně využití vlastních zdrojů a pracovníků (FRM)		
	4.1.2 - Realizovat projekt rekonstrukce komorního amfiteátru v Dřevěném městečku	- Rekonstruovaný komorní amfiteátr		Zdroj: IP MK Odhad: 55 mil. Alternativně IROP	2019-2023 2016-2018 projektová příprava
Cíl 4.2 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku expozičních, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace	4.2.1 - Vytvořit tematickou expozici Cesta dřeva	- Tematická expozice Cesta dřeva	700 tis. (část FRM)		2014-2016
	4.2.2 - Vytvořit tematickou expozici zaměřenou na téma krojů	- Tematická expozice krojů	Kofinancování (případně MK)	Zdroj: Norské fondy Odhad: 19 mil.	2014-2018 příprava expozice v návaznosti na opatření 2.1.3
	4.2.3 - Realizovat výstavní činnost v souladu s vnitřní koncepcí	- Naplnění cílů koncepce	400 tis. ročně	Zhodnotit možnost využití externích zdrojů KA MK	2014-2023
	4.2.4 - Realizovat kulturně-výchovné programy v souladu s vnitřní koncepcí	- Naplnění cílů koncepcí	Interní zpracování koncepce 1,8 mil. ročně na realizaci	Zdroj: KA MK Odhad: 100 tis. ročně Zhodnotit možnosti využití dalších externích zdrojů financování - město RpR, OP ČR-SR	2014-2023

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 4.2 - Zkvalitřovat a zefektivňovat nabídku expozic, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace	4.2.5 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivity realizovaných kulturně-výchovných programů a výstav s nahrazením neefektivní nabídky	- Hodnotící zpráva	Vnitřní zdroje VMP		2014-2023
	4.2.6 - Realizovat projekt oslav 90. výročí založení Valašského muzea v přírodě	- Oslavy 90. výročí	1 mil. návaznost na další opatření strategie	Zhodnotit možnosti využití externích zdrojů financování – MK, ZLK, město RpR, firemní sektor	2015
	4.2.7 - Vytvořit nové zážitkové expozice v areálu v Dřevěném městečku v návaznosti na uvolnění objektů po realizaci výstavby centrálního depozitáře ve Frenštátu pod Radhoštěm (opatření 1.3.1)	- Zážitkové expozice v uvolněných objektech areálu Dřevěného městečka	V závislosti na podobě expozice		2019-2023
Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty	4.3.1 - Rozšiřovat nabídku dětských atrakcí a atrakcí pro další cílové skupiny	- Počet nově vytvořených atrakcí	200 tis. ročně (FRM)	Nadace DKS	2014-2023
	4.3.2 - Vytvořit produkt pro realizaci firemních aktivit v muzeu	- Vytvořený produkt	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu, vazba na opatření 4.4.3.		2014-2023
	4.3.3 - Zvyšovat kvalitu komunikací v areálech muzea se zachováním jejich původního charakteru a ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea	- Délka upravených komunikací	1 mil. za období 2014-2018 (FRM) specifikace v jednoletých akčních plánech		2014-2023

**PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty	4.3.4 - Zvyšovat kvalitu zeleně v areálech muzea v kontextu bezpečnosti návštěvníků a prezentace historické krajiny muzea v přírodě ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea	- Plocha upravené zeleně	1 mil. za období 2014-2018 (FRM) specifikace v jednoletých akčních plánech	Pro možnost vyšší finanční alokace na opatření připravit projekt pro OPŽP se zaměřením na revitalizaci zeleně.	2014-2023
	4.3.5 - Řešit neuspokojivý stav nabízeného rodinného vstupného	- Možnost zakoupení rodinné vstupenky bez omezení	Vnitřní zdroje VMP		2014
	4.3.6 - Identifikovat nedostatky vnitřního a vnějšího orientačního systému muzea s realizací opatření k jejich odstranění	- Přehled nedostatků a jejich řešení	Vnitřní zdroje VMP	Město RpR	2014
Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraising a sponzoringu	4.4.1 - Aktualizovat jednotný vizuální styl muzea včetně vazby na metodické centrum - vytvořit a striktně dodržovat design manuál	- Vytvořený design manuál	20-100 tis. při externím zpracování		2014
	4.4.2 - Zlepšit technické podmínky pro propagaci pořízením nových grafických programů a navazujícího školení jejich využití	- Pořízené nové grafické programy - Počet proškolených osob	15 tis. za 1 licenci 5 tis. za školení 1 osoby		2014
	4.4.3 - Využívat nízkonákladové tradiční a elektronické formy propagace	- Počet vydaných tiskových zpráv - Ukazatele aktivity na sociálních sítích - Počet nově zavedených prvků propagace	200 tis.	Pro možnost vyšší finanční alokace připravit projekty pro OP ČR-SR a spolupráci s destinačními managementy cestovního ruchu	2014-2023



**PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu	4.4.4 - Optimalizovat produkt Regionpartner ve směru nabídky výhod a širšího prostorového pokrytí partnerů	- Počet zapojených aktérů do produktu	Předpokladem implementace opatření je jeho ziskový charakter, vazba na opatření 4.4.3.		2014-2023
	4.4.5 - Začlenit prostory muzea do nabídky Czech Film Commission	- Finanční přínos opatření	Předpokladem implementace opatření je jeho ziskový charakter, vazba na opatření 4.4.3.		2014-2023
	4.4.6 - Vytvořit systém fundraisingu a sponzoringu s propagací muzea jako ekologicky a společensky pozitivní značky	- Výše finančních prostředků získaných na bázi fundraisingu a sponzoringu	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter systému, vazba na opatření 4.4.3.		2014-2023
	4.4.7 - Definovat směry budování image muzea s orientací aktivit v souladu s těmito směry	- Navržené směry image muzea - Hodnocení souladu aktivit se směry image muzea	Vnitřní zdroje VMP, vazba na opatření 4.4.3		2014-2023
	4.4.8 - Provádět statistické vyhodnocení návštěvnosti včetně segmentace návštěvníků a identifikace jejich postojů	- Systém sběru statistických informací	Vnitřní zdroje VMP, vazba na opatření 4.4.3		2014-2023

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 5.1 - Realizovat průřezový flagship projekt výstavby kolib - areál Kolibiska	5.1.1 - Realizovat projekt výstavby kolib - areál Kolibiska	- Areál Kolibiska		Zdroj: IP MK Odhad: 35 mil. Alternativně OP ČR-SR	2019-2023
Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě	5.2.1 - Realizovat opatření Metodického centra v souladu se Střednědobým plánem činnosti a koncepce rozvoje 2014-2016	- Počet organizací, kterým byla poskytnuta metodická pomoc - Počet uspořádaných odborných akcí	cca 650 tis. v roce 2014; cca 850 tis. v letech 2015, 2016	Zdroj: KA MK Odhad: 550 tis. v roce 2014; 350 tis. v letech 2015, 2016	2014-2016
	5.2.2 - Zpracovat strategii dalšího rozvoje Metodického centra 2017-2023 a realizovat opatření v souladu se strategií	- Zpracovaný koncepční dokument	Interní zpracování koncepce cca 850 tis. na realizaci	Zdroj: KA MK Odhad: 350 tis. Předpoklad získání dalších externích zdrojů.	2016 zpracování 2016 -2023 realizace
Cíl 5.3 - Zvyšovat efektivitu provozně-organizačních procesů muzea	5.3.1 - Zpracovat provozní audit s identifikací příležitostí efektivizace organizační struktury muzea	- Zpracovaný provozní audit	Zpracování bude realizováno interně bez využití externího zpracovatele.		2014
	5.3.2 - Zpracovat personální audit s identifikací příležitostí pro vymezení pracovní náplně zaměstnanců muzea na bázi jejich silných stránek	- Zpracovaný personální audit	Zpracování bude realizováno interně bez využití externího zpracovatele.		2014
	5.3.3 - Zpracovat audit dlouhodobých smluv týkajících se pronájmu prostor a reklamních ploch	- Zpracovaný audit nájemních smluv	Zpracování bude realizováno interně bez využití externího zpracovatele.		2014
	5.3.4 - Zavést systém strategického řízení muzea včetně systému odměňování za dosažené výsledky	- Vytvořený systém výsledkově orientovaného strategického řízení	Vnitřní zdroje VMP		2014-2023

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 5.3 - Zvyšovat efektivitu provozně-organizačních procesů muzea	5.3.5 - Jednat s městem Rožnov pod Radhoštěm o řešení problémů muzea a možnosti spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet nově vytvořených aktivit spolupráce s městem Rožnov pod Radhoštěm</li> <li>- Návaznost zejména na opatření cíle 3.1 a 3.2, 4.3.6, témata parkování a průjezdu účinkujících do areálů VMP</li> </ul>	Vnitřní zdroje VMP		2014-2023

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 5.4 - Stimulovat rozvoj muzea prostřednictvím zvyšování kvality lidského a sociálního kapitálu a spolupráce	5.4.1 - Zvyšovat kompetence pracovníků muzea, včetně průvodců a řemeslníků, na bázi vzdělávacích a jiných aktivit	- Počet osob účastnících se na aktivitách zvyšování kompetencí	50 tis.	Pro možnost vyšší finanční alokace připravit projekt pro OPZ	2014-2023
	5.4.2 - Rozvíjet lidské zdroje v oblasti projektového managementu	- Počet pracovníků s odbornými znalostmi v oblasti projektového managementu	Vnitřní zdroje VMP		2014-2023
	5.4.3 - Vytvořit systém využívání dobrovolníků a stážistů na realizaci aktivit strategie	- Počet zapojených dobrovolníků	Předpokladem implementace opatření je jeho beznákladový charakter.		2014-2023
	5.4.4 - Podporovat partnerství se širokým spektrem aktérů, jako univerzity, muzea v přírodě, veřejný sektor, firmy, odborné organizace a další	- Počet spolupracujících subjektů	Průřezově vzhledem k cílům pilířů strategie		2014-2023
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	5.5.1 - Stavebně upravovat provozní objekty	- Počet realizovaných projektů stavebních úprav	300 tis. ročně (FRM)		2014-2023
	5.5.2 - Realizovat projekt výstavby stavebního dvora	- Dokončená výstavba stavebního dvora		Zdroj: IP MK Odhad: 30 mil.	2014-2015
	5.5.3 - Realizovat projekt stavebních úprav Jůvova domu	- Rekonstruovaný objekt		Zdroj: IP MK Odhad: 300 tis.	2017
	5.5.4 - Obnovovat vozový park	- Podíl vozů vozového parku vyžadujících obnovu	5 mil. za období 2014-2018 (FRM) specifikace v jednoletých akčních plánech		2014-2023

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)		Časový horizont realizace
			Vlastní zdroje	Externí zdroje	
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	5.5.5 - Obnovovat strojní a technické vybavení, včetně audiotechniky	- Podíl strojního a technického vybavení vyžadujícího obnovu	3 mil. za období 2014-2018 (FRM) specifikace v jednoletých akčních plánech		2014-2023
	5.5.6 - Obnovovat ICT vybavení (hardware a software) včetně aktualizace webových stránek	- Podíl ICT vybavení vyžadujícího obnovu	50 tis. ročně 700 tis. pro pořízení serveru a dalšího hardware a aktualizaci webových stránek (FRM)		2014-2023 2014 pořízení serveru a aktualizaci webových stránek
	5.5.7 - Rekonstruovat vodovodní potrubí na pitnou vodu ve Valašské dědině, Mlýnské dolině a Dřevěném městečku	- Délka rekonstruovaného vodovodního potrubí		Zdroj: IP MK Odhad: 19 mil. Kč	2019-2023
	5.5.8 - Řešit problém staré ekologické zátěže po bývalém podniku Tesla v lokalitě Tylovice	- Revitalizovaná stará ekologická zátěž	200 tis. analýza rizik	Zdroj: MF, OPŽP Odhad: 15-20 mil.	2014-2023 2014 - analýza rizik

## Specifikace opatření – zásobník projektů rozvoje Valašského muzea v přírodě za horizont platnosti strategie

PILÍŘ 1 – PAMĚŤOVÁ FUNKCE				
Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)	Poznámka
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	Realizovat projekt zvyšování kvality prevence poškození sbírkového fondu zavedením samohasícího systému v Dřevěném městečku	- Funkční samohasící systém v Dřevěném městečku	120 mil.	

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE				
Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)	Poznámka
Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků	Realizovat projekt výstavby objektu mandlovny v Dřevěném městečku	- Vytvořený objekt mandlovny v Dřevěném městečku	4 mil.	Možnosti realizace projektu budou opětovně přehodnoceny na konci platnosti strategie a v kontextu libret na další směřování rozvoje areálů VMP.
	Realizovat projekt vytvoření kuželny v areálu Pustevny	- Vytvořená kuželna v areálu Pustevny	2 mil.	
	Realizovat projekt výstavby areálu Těšínsko	- Vytvořený areál Těšínsko	100 mil.	Možnosti realizace projektu budou opětovně přehodnoceny na konci platnosti strategie a v kontextu libret na další směřování rozvoje areálů VMP.
Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty	Realizovat projekt zlepšení fyzického stavu komunikací Mlýnské doliny	- Délka upravených komunikací	6 mil. Kč	Možnosti realizace projektu budou opětovně přehodnoceny na konci platnosti strategie a v kontextu libret na další směřování rozvoje areálů VMP.

### 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Náklady financování (v Kč)	Poznámka
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	Realizovat projekt rekonstrukce Kopečkovy vily	- Rekonstruovaná Kopečkova vila	5 mil.	
	Realizovat projekt rekonstrukce Pospíchalovy chalupy	- Rekonstruovaná Pospíchalova chalupa	5 mil.	Rekonstrukce Pospíchalovy chalupy je podmíněna rozhodnutím vědecké rady VMP ve vazbě na realizaci projektu Kolibiska. V případě rozhodnutí o rušivém vlivu Pospíchalovy chalupy bude tato likvidována.
	Realizovat projekt výměny oken objektu ředitelství	- Počet vyměněných oken	2,5 mil.	
	Realizovat projekt zateplení a výměny oken tesařské haly	- Zateplení objektu - Počet vyměněných oken	1 mil.	

## 10. Specifikace opatření - Střednědobý plán rozvoje Valašského muzea v přírodě na období 2014-2018

PILÍŘ 1 – PAMĚŤOVÁ FUNKCE								
Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 1.1 - Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové fondy v souladu s moderními trendy muzejnictví a vnitřními koncepcemi muzea	1.1.1 - Inventarizovat, katalogizovat, doplňovat a vyhodnocovat sbírkové předměty a jejich celky		ISO C 100 tis. ročně	100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.
	1.1.2 - Zlepšovat technický stav sbírkových předmětů jejich konzervací a restaurováním		ISO D 150 tis. ročně	150 tis.	150 tis.	150 tis.	150 tis.	150 tis.
	1.1.3 - Zlepšovat technický stav objektů lidové architektury prostřednictvím oprav a ošetřování proti biotickým škůdcům (např. opravy šindelových střech, impregnace, objekty na Pustevnách a další)			4,5 mil. (FRM)	4,5 mil. (FRM)	4,5 mil. (FRM)	4,5 mil. (FRM)	4,5 mil. (FRM)
Cíl 1.2 - Digitalizovat sbírkový fond a pomocné fondy v souladu s vnitřní koncepcí muzea	1.2.1 - Realizovat proces digitalizace sbírkových a pomocných fondů včetně tvorby on-line veřejně přístupných databází		ISO B 300 tis. ročně	100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.
	1.2.2 - Zlepšovat technické podmínky pro digitalizaci sbírkových a pomocných fondů a jejich zpřístupnění							
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	1.3.1 - Realizovat projekt centrálního depozitáře ve Frenštátě pod Radhoštěm		IP MK 60-120 mil.	Projektová příprava 300 tis. (FRM)		Realizace – externí zdroje		
	1.3.2 - Zlepšit podmínky pro uložení sbírkových fondů v halách v Tylovicích			500 tis. (FRM)				
	1.3.3 - Realizovat projekt pojezdových systémů v centrálním depozitáři ve Frenštátu pod Radhoštěm		Preference využití ISO	3,5 mil. (FRM)	3,5 mil. (FRM)			



**PILÍŘ 1 – PAMĚŤOVÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea	1.3.4 - Zajistit uskladnění sbírkových architektonických prvků na opravy objektů			1 mil. (FRM)				
	1.3.5 - Řešit nevhodné klimatické podmínky pro organizaci výstav v expozičním objektu Sušák		Preference využití ISO D	400 tis. (FRM)	400 tis. (FRM)			
Cíl 1.4 – Řešit havarijný stav památkově chráněných objektů muzea	1.4.1 – Realizovat projekt rekonstrukce objektu Pustevenky s jeho následným využitím pro expozici Dušana Jurkoviče a informačně-průvodcovské služby	Rekonstrukce objektu Pustevenky	IP MK 2,5 mil.	Projektová příprava	Realizace – externí zdroje			
		Projekt expozice Dušana Jurkoviče	OP ČR-SR 1 až 2 mil.		Realizace – externí zdroje (kofinancování)			

**PILÍŘ 2 – VĚDECKO-VÝZKUMNÁ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 2.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění relevantních cílů pilířů 1 a 4 prostřednictvím vědecko-výzkumné činnosti muzea	2.1.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 1.1 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu			Návaznost na opatření cíle 1.1				
	2.1.2 - Vytvořit předpoklady pro realizaci projektu areálu Kolibiska (viz opatření 5.1.1) prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4			Návaznost na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4				
	2.1.3 - Zvyšovat kvalitu naplnění opatření cíle 4.2 prostřednictvím tematicky orientovaného výzkumu a v návaznosti na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4			Návaznost na opatření cíle 1.1 a opatření 4.3.4				
Cíl 2.2 - Zlepšovat výsledky vědecko-výzkumné činnosti pracovníků muzea zkvalitněním podmínek pro tuto činnost	2.2.1 - Vytvořit interní motivační nástroj pro vědecko-výzkumnou a publikační činnost			100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.	100 tis.
	2.2.2 - Zpracovat vnitřní koncepci publikační činnosti s definicí prioritních výzkumných témat ve vazbě na cíle strategie a se zohledněním záměru transformovat časopis Museum Vivum do podoby monografické edice			200 tis.	400 tis.	400 tis.	400 tis.	400 tis.
	2.2.3 - Spolupracovat s odbornými pracovišti a dalšími partnery na realizaci vědecko-výzkumných projektů včetně aplikovaného výzkumu		OPVV, NAKI, GAČR, TAČR a další výzkumné granty	Návaznost na opatření 2.2.1 a 2.2.2				
Cíl 2.3 - Vytvořit badatelské, dokumentační a informační centrum muzea	2.3.1 - Realizovat projekt rekonstrukce Wilkova domu do podoby badatelského, dokumentačního a informačního centra muzea		IP MK 9,5 mil.	Realizace – externí zdroje				

**PILÍŘ 3 – VZDĚLÁVACÍ FUNKCE**

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)					
				2014	2015	2016	2017	2018	
Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání	3.1.1 - Realizovat nabídku školních vzdělávacích programů		KA MK, Nadace DKS 100 tis.	250 tis.	250 tis.	250 tis.	250 tis.	250 tis.	
	3.1.2 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivity školních vzdělávacích programů s nahrazením neefektivních programů			Vnitřní zdroje VMP					
	3.1.3 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání žáků škol		Potenciálně ZLK, město RpR, firemní sektor	50 tis. Kč	50 tis. Kč	Pokračování v závislosti na schválení projektu pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie			
	3.1.4 - Vytvořit a realizovat vzdělávací projekt se zaměřením na řemeslné a technické vzdělávání financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	Projektová žádost			Vnitřní zdroje VMP				
		Realizace aktivit projektu	OPVVV, ČR-SR 2-10 mil.		Realizace – externí zdroje (kofinancování)				
Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie	3.2.1 - Realizovat dílčí projekt „Centra tradičních technologií“ - vytvoření pilotního vzdělávacího projektu dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie		Potenciálně ZLK, město RpR, firemní sektor	50 tis. Kč	50 tis. Kč	Pokračování v závislosti na schválení projektu pro financování ze strukturálních fondů Evropské unie			
	3.2.2 - Vytvořit a realizovat projekt dalšího a celoživotního vzdělávání se zaměřením na řemesla a tradiční technologie financovaný ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014+	Projektová žádost			Vnitřní zdroje VMP				
		Realizace aktivit projektu	OPVVV, ČR-SR 2-10 mil.		Realizace – externí zdroje (kofinancování)				

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků	4.1.1 - Doplňovat obytné budovy ve Valašské dědině o hospodářská stavení s důrazem na zážitkové aspekty (např. kontakt se zvířaty)		Norské fondy 17,5 mil.	Realizace – externí zdroje (kofinancování)  Alternativně využití vlastních zdrojů a pracovníků v souladu s možnostmi FRM				
	4.1.2 - Realizovat projekt rekonstrukce komorního amfiteátru v Dřevěném městečku						Projektová příprava 300 tis. (FRM)	
Cíl 4.2 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku expozic, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace	4.2.1 - Vytvořit tematickou expozici Cesta dřeva			700 tis. (část FRM)				
	4.2.3 - Realizovat výstavní činnost v souladu s vnitřní koncepcí		Potenciálně KA MK	400 tis.	400 tis.	400 tis.	400 tis.	400 tis.
	4.2.4 - Realizovat kulturně-výchovné programy v souladu s vnitřní koncepcí		KA MK 100 tis Potenciálně město RpR, OP ČR-SR	1,8 mil.	1,8 mil.	1,8 mil.	1,8 mil.	1,8 mil.
	4.2.5 - Každoročně provádět hodnocení finanční efektivity realizovaných kulturně-výchovných programů a výstav s nahrazením neefektivní nabídky			Vnitřní zdroje VMP				
	4.2.6 - Realizovat projekt oslav 90. výročí založení Valašského muzea v přírodě		Potenciálně MK, ZLK, město RpR, firemní sektor		1 mil.			

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)					
				2014	2015	2016	2017	2018	
Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálu muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty	4.3.1 - Rozšiřovat nabídku dětských atrakcí a atrakcí pro další cílové skupiny		Potenciálně Nadace DKS	200 tis. (FRM)	200 tis. (FRM)	200 tis. (FRM)	200 tis. (FRM)	200 tis. (FRM)	
	4.3.2 - Vytvořit produkt pro realizaci firemních aktivit v muzeu			Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu, vazba na opatření 4.4.3.					
	4.3.3 - Zvyšovat kvalitu komunikací v areálech muzea se zachováním jejich původního charakteru a ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea			1 mil. za období 2014-2018 (FRM) se specifikací v jednoletých akčních plánech					
	4.3.4 - Zvyšovat kvalitu zeleně v areálech muzea v kontextu bezpečnosti návštěvníků a prezentace historické krajiny muzea v přírodě ve vazbě na rozhodnutí vědecké rady muzea			Potenciálně využití OPŽP	1 mil. za období 2014-2018 (FRM) se specifikací v jednoletých akčních plánech				
	4.3.5 - Řešit neuspokojivý stav nabízeného rodinného vstupného				Vnitřní zdroje VMP				
	4.3.6 - Identifikovat nedostatky vnitřního a vnějšího orientačního systému muzea s realizací opatření k jejich odstranění			Potenciálně město RpR	Vnitřní zdroje VMP				
Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraising a sponzoringu	4.4.1 - Aktualizovat jednotný vizuální styl muzea včetně vazby na metodické centrum - vytvořit a striktně dodržovat design manuál			20-100 tis.					
	4.4.2 - Zlepšit technické podmínky pro propagaci pořízením nových grafických programů a navazujících školení jejich využití			60 tis.		10 tis. nákup upgrade		10 tis. nákup upgrade	
	4.4.3 - Využívat nízkonákladové tradiční a elektronické formy propagace			Potenciálně OP ČR-SR	200 tis.	200 tis.	200 tis.	200 tis.	200 tis.

PILÍŘ 4 – ZÁŽITKOVÁ FUNKCE

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 4.4 - Zkvalitřovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraising a sponzoringu	4.4.4 - Optimalizovat produkt Regionpartner ve směru nabídky výhod a širšího prostorového pokrytí partnerů			Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu, vazba na opatření 4.4.3.				
	4.4.5 - Začlenit prostory muzea do nabídky Czech Film Commission			Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu, vazba na opatření 4.4.3.				
	4.4.6 - Vytvořit systém fundraisingu a sponzoringu s propagací muzea jako ekologicky a společensky pozitivní značky			Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu, vazba na opatření 4.4.3.				
	4.4.7 - Definovat směry budování image muzea s orientací aktivit v souladu s těmito směry			Vnitřní zdroje VMP, vazba na opatření 4.4.3				
	4.4.8 - Provádět statistické vyhodnocení návštěvnosti včetně segmentace návštěvníků a identifikace jejich postojů			Vnitřní zdroje VMP, vazba na opatření 4.4.3				

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)					
				2014	2015	2016	2017	2018	
Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě	5.2.1 - Realizovat opatření Metodického centra v souladu se Střednědobým plánem činnosti a koncepce rozvoje 2014-2016		KA MK 550 tis. 2014, 350 tis. 2015-16	650 tis.	850 tis.	850 tis.			
	5.2.2 - Zpracovat strategii dalšího rozvoje Metodického centra 2017-2023 a realizovat opatření v souladu se strategií	Strategie dalšího rozvoje Metodického centra 2017-2023					Interní zpracování vnitřní zdroje VMP		
		Realizace opatření						850 tis.	850 tis.
Cíl 5.3 - Zvyšovat efektivitu provozně-organizačních procesů muzea	5.3.1 - Zpracovat provozní audit s identifikací příležitostí efektivizace organizační struktury muzea			Interní zpracování vnitřní zdroje VM					
	5.3.2 - Zpracovat personální audit s identifikací příležitostí pro vymezení pracovní náplně zaměstnanců muzea na bázi jejich silných stránek			Interní zpracování vnitřní zdroje VM					
	5.3.3 - Zpracovat audit dlouhodobých smluv týkajících se pronájmu prostor a reklamních ploch			Interní zpracování vnitřní zdroje VM					
	5.3.4 - Zavést systém strategického řízení muzea včetně systému odměňování za dosažené výsledky				Vnitřní zdroje VMP				
	5.3.5 - Jednat s městem Rožnov pod Radhoštěm o řešení problémů muzea a možnosti spolupráce				Vnitřní zdroje VMP				

## 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 5.4 - Stimulovat rozvoj muzea prostřednictvím zvyšování kvality lidského a sociálního kapitálu a spolupráce	5.4.1 - Zvyšovat kompetence pracovníků muzea, včetně průvodců a řemeslníků, na bázi vzdělávacích a jiných aktivit		Potenciálně OPZ	50 tis.	50 tis.	50 tis.	50 tis.	50 tis.
	5.4.2 - Rozvíjet lidské zdroje v oblasti projektového managementu	Projektový manažer		Vnitřní zdroje VMP – mzdové náklady				
	5.4.3 - Vytvořit systém využívání dobrovolníků a stážistů na realizaci aktivit strategie			Předpokladem implementace opatření je jeho nízkonákladový charakter.				
	5.4.4 - Podporovat partnerství se širokým spektrem aktérů, jako univerzity, muzea v přírodě, veřejný sektor, firmy, odborné organizace a další			Průřezově vzhledem k cílům pilířů strategie				
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	5.5.1 - Stavebně upravovat provozní objekty			300 tis. (FRM)	300 tis. (FRM)	300 tis. (FRM)	300 tis. (FRM)	300 tis. (FRM)
	5.5.2 - Realizovat projekt výstavby stavebního dvora		IP MK 30 mil.	Realizace – externí zdroje				
	5.5.3 - Realizovat projekt stavebních úprav Jůvova domu		IP MK 300 tis.				Realizace – externí zdroje	
	5.5.4 - Obnovovat vozový park			5 mil. za období 2014-2018 (FRM) se specifikací v jednoletých akčních plánech				
	5.5.5 - Obnovovat strojní a technické vybavení, včetně audiotechniky	MK		3 mil. za období 2014-2018 (FRM) se specifikací v jednoletých akčních plánech				



### 5. PRŮŘEZOVÁ TÉMATA

Cíle	Opatření	Podopatření	Externí zdroje	Vlastní zdroje - odhad nákladů financování (v Kč)				
				2014	2015	2016	2017	2018
Cíl 5.5 - Zajistit materiální a technické vybavení pro aktivity muzea a řešit problém staré ekologické zátěže	5.5.6 - Obnovovat ICT vybavení (hardware a software) včetně aktualizace webových stránek	Průběžná obnova		50 tis.	50 tis.	50 tis.	50 tis.	50 tis.
		Pořízení serveru, hardware a aktualizace webových stránek		700 tis. (FRM)				
	5.5.8 - Řešit problém staré ekologické zátěže po bývalém podniku Tesla v lokalitě Tylovice		MF, OPŽP 15-20 mil.	200 tis. (FRM)	Realizace – externí zdroje			

## 11. Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě

*Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* vychází v souladu s definovanou metodikou z formulace návrhové části *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*, přičemž je logicky založena na závěrech analytické části včetně její SWOT analýzy. Pro naplnění vize *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* se *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* zaměřuje na pilíř 4 „Zážitková funkce“ a v tomto směru rovněž formuluje globální cíl Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě:

### GLOBALNÍ CÍL

**Valašské muzeum v přírodě si zachová vysokou úroveň návštěvnosti a ekonomické soběstačnosti při respektování své jedinečné image živého muzea, kulturně-společenského symbolu Valašska, která se zrcadlí v kontrastech klidu a zážitků.**

Pro naplnění globálního cíle definuje *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* čtyři specifické cíle v souladu jednak s cíli a opatřeními *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* a jednak s tradičním marketingovým konceptem 4P. Příběh intervenční logiky je v tomto ohledu založen na předpokladech, že vysoká úroveň návštěvnosti a ekonomické soběstačnosti je charakteristická pro muzea:

- nabízející svým návštěvníkům a dalším klientům zážitkově orientovaný produkt včetně doprovodných služeb,
- snadno zapamatovatelná prostřednictvím jedinečností své image,
- schopná komunikace svého produktu vůči jednotlivým cílovým skupinám s využitím vhodných nástrojů propagace a spolupráce.

Analytická část *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* ukázala, že Valašské muzeum v přírodě je charakteristické existencí kvalitní a současně rozsáhlé nabídky expozic, výstav a kulturně-výchovných programů, které rovněž obsahují zážitkové prvky se zaměřením na tradiční témata muzea – interiéry původních staveb Valašska, ukázky

řemesel, chov domácích zvířat. Tato témata zároveň jsou, spolu s přírodním prostředím muzea, nejvíce oceňována jeho návštěvníky, kteří nejčastěji do muzea přicházejí jednak za zážitkem a jednak se záměrem být s rodinou/partnerem. Vedle toho však také vzniká otázka, zda by doplnění profilace image Valašského muzea v přírodě o některá nová, například kontrastní, témata nepřispělo k dalšímu rozšíření okruhu potenciálních návštěvníků. V tomto kontextu lze využít potenciál expozičního objektu Sušák, který vykazuje jak nižší návštěvnost, tak nižší povědomí návštěvníků o jeho existenci. Současně Valašské muzeum v přírodě má své rezervy ve vazbě na zlepšování nabídky doprovodných služeb pro své návštěvníky a další potenciální klienty, ať již se tato skutečnost týká nabídky atrakcí pro cílovou skupinu rodin s dětmi, funkčnosti slevového systému ve vazbě na rodinné vstupné či nabídky ucelených produktů pro komerční subjekty. Konečně analytická část *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* rovněž ukázala na skutečnost, že doporučení známých a internet jsou hlavními informačními zdroji jak častých, tak zejména potenciálních návštěvníků. Zároveň však relativně vysoký počet starších návštěvníků deklaruje své využití tradičních tištěných nástrojů propagace. V kontextu těchto poznatků je potřeba opatrně přistupovat k radikálním řešením na bázi striktního omezování tištěných forem propagace Valašského muzea v přírodě.

Příběh intervenční logiky *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* respektuje výše uvedené skutečnosti, když formuluje čtyři specifické cíle v podobě:

Specifický cíl 1 - Posilovat zážitkově orientovanou podobu produktu muzea

Specifický cíl 2 - Důsledně vytvářet jedinečnou image muzea s důrazem na zasazení aktivit muzea do příběhů

Specifický cíl 3 - Zkvalitňovat propagaci muzea s důrazem na ICT založené formy propagace a na spolupráci s dalšími aktéry

Specifický cíl 4 - Posilovat aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu

Obrázek 11-1 zachycuje podstatu **intervenční logiky** *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě*. Intervenční logika vychází z globálního cíle strategie, který se v kontextu výše uvedeného příběhu intervenční logiky rozpadá do čtyř specifických cílů.

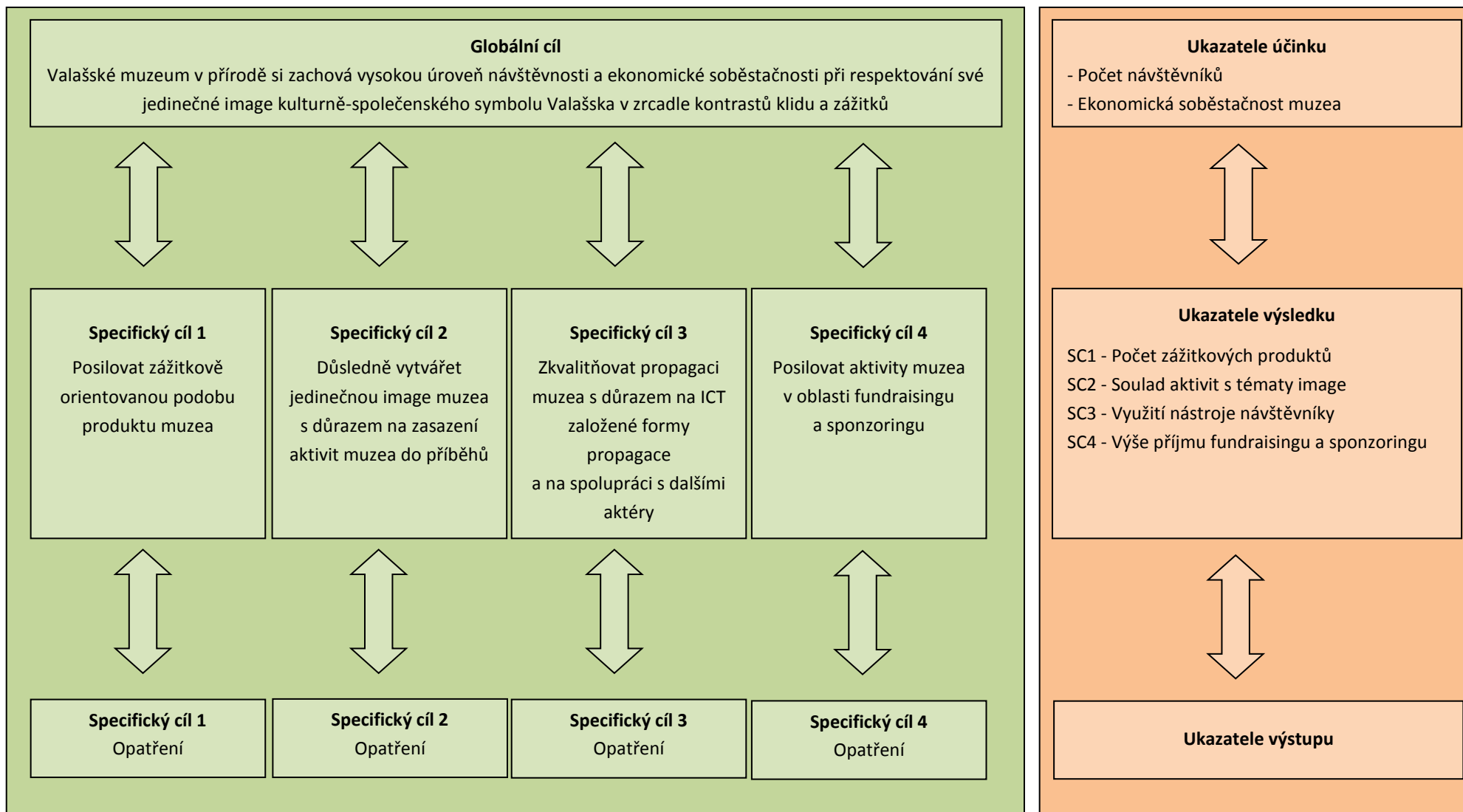
K cílům jsou následně formulována opatření pro jejich dosažení. Zdůrazněme, že existuje úzká provázanost cílů *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* a specifických cílů *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* (viz tabulka 11-1).

Globální cíl, specifické cíle a opatření dohromady utváří tzv. **návrhovou větev** intervenční logiky. Druhá větev intervenční logiky představuje **system hodnocení a monitorování** naplňování globálního cíle, specifických cílů a opatření *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě*. Nastavení tohoto systému respektuje **hierarchickou strukturu obou větví**, kdy ukazatele účinku jsou spojeny s globálním cílem, ukazatele výsledku se specifickými cíli a ukazatele výstupu s konkrétními opatřeními.

**Tabulka 11-1: Matice souladu cíle *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* a jejich vazba na specifické cíle *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*; oranžovou barvou soulad mezi cíli a specifickými cíli obou dokumentů**

<i>Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě</i>	<i>Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě</i>			
	SC 1	SC 2	SC 3	SC 4
Cíl 4.1				
Cíl 4.2				
Cíl 4.3				
Cíl 4.4				

**Obrázek 11-1: Podstata intervenční logiky Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě**



## **Specifický cíl 1 – Posilovat zážitkově orientovanou podobu produktu muzea**

První specifický cíl *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* ve svém obsahu akcentuje význam zážitkově orientované podoby produktu muzea. Takto specifický cíl 1 navazuje na cíle 4.1, 4.2 a 4.3 *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* svým akcentem:

- na vhodné doplňování expozičních areálů o objekty, které v sobě obsahují zážitkový aspekt (např. kontakt se zvířaty, prostory pro pořádání venkovních akcí),
- na posilování zážitkových prvků v rámci expozic, výstav a kulturně-výchovných programů,
- na zvyšování kvality doprovodných služeb pro návštěvníky s důrazem na zážitkovost.

Opatření specifického cíle 1, včetně jejich specifikace, jsou uvedena v tabulce 11-4.

## **Specifický cíl 2 – Důsledně vytvářet jedinečnou image muzea s důrazem na zasazení aktivit muzea do příběhů**

Druhý cíl *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* usiluje o důsledné utváření jedinečné image Valašského muzea v přírodě tak, aby se tato image stala jeho snadno zapamatovatelnou značkou. Klíčová témata budování jedinečné image Valašského muzea v přírodě zahrnují:

- region Valašsko,
- řemesla,
- duchovní a sociální kultura (zvyky, tradice, svátky)
- příroda a klid,
- budoucnost a příroda,
- kraj.

Při utváření jedinečné image muzea je důraz kladen na „zrcadlo kontrastů“ – budoucnost a minulost, tradiční řemesla a hry ve virtuálním prostředí sociálních sítí, příroda jako obživa lidstva v minulosti a environmentální problémy lidstva v globální budoucnosti. Pro naplnění cíle 2 byla formulována tři opatření:

### **• Opatření 2.1 – Provázat aktivity muzea v přírodě s profilací jeho image**

Podstata opatření 2.1 je založena na výběru omezeného počtu klíčových témat, která utváří jedinečnou image Valašského muzea v přírodě. Valašské muzeum v přírodě bude následně realizovat své aktivity se snahou o jejich maximální provázání s definovanými klíčovými tématy utváření jedinečné image. Je přirozené, že Valašské muzeum v přírodě již v současnosti v mnoha ohledech naplňuje podstatu opatření 2.1. V tomto kontextu je potřeba vnímat opatření 2.1 jako prvek operacionalizace těchto aktivit, např. ve vazbě na požadavek zdůvodnění souladu daných aktivit s budováním jedinečné image Valašského muzea v přírodě. Tabulka 11-2 doplňuje relevanci jednotlivých cílů *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* vzhledem k opatření 2.1 *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě*.

**Tabulka 11-2: Intenzita vazby opatření 2.1 na cíle *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* – tmavší odstín zelené odpovídá silnější intenzitě vazby**

<b>Cíl <i>Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě</i></b>
Cíl 4.1 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím modernizace objektů a vhodným doplňováním o objekty nové a to s posilováním zážitkových prvků
Cíl 4.2 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku expozic, výstav a kulturně-výchovných programů muzea v souladu s koncepcí výstavní činnosti a s posílením významu ziskovosti a zážitkové orientace
Cíl 4.3 - Zvyšovat atraktivitu expozičních areálů muzea prostřednictvím rozšiřování a zkvalitňování nabídky doprovodných služeb pro návštěvníky a další klienty
Cíl 4.4 - Zkvalitňovat propagaci muzea, posilovat spolupráci muzea s dalšími aktéry a aktivity muzea v oblasti fundraising a sponzoringu
Cíl 5.2 - Zvyšovat excelenci muzea prostřednictvím rozvoje Metodického centra pro muzea v přírodě při Valašském muzeu v přírodě
Cíl 1.1 - Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové fondy v souladu s moderními trendy muzejnictví a vnitřními koncepcemi muzea
Cíl 1.4 - Řešit havarijní stav památkově chráněných objektů muzea
Cíl 2.1 - Zvyšovat kvalitu naplnění relevantních cílů pilířů 1 a 4 prostřednictvím vědecko-výzkumné činnosti muzea
Cíl 2.2 - Zlepšovat výsledky vědecko-výzkumné činnosti pracovníků muzea zkvalitněním podmínek pro tuto činnost
Cíl 2.3 - Vytvořit badatelské, dokumentační a informační centrum muzea
Cíl 3.1 - Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku vzdělávacích programů pro školy s důrazem na řemeslné a technické vzdělávání
Cíl 3.2 - Vytvářet nabídku programů dalšího a celoživotního vzdělávání s důrazem na řemesla a tradiční technologie
Cíl 1.2 - Digitalizovat sbírkový fond a pomocné fondy v souladu s vnitřní koncepcí muzea
Cíl 1.3 - Zlepšovat prostorové a technické podmínky péče o sbírkové předměty muzea

- **Opatření 2.2 – Aktualizovat jednotný vizuální styl muzea – vytvořit design manuálu s jeho následným striktním dodržováním**

Jednotný vizuální styl je v současnosti běžným nástrojem propagace organizací veřejného i soukromého sektoru. Jednotný vizuální styl napomáhá utvářet jedinečnost organizace, přičemž v případě Valašského muzea v přírodě lze identifikovat významné příležitosti pro širší implementaci celého moderního konceptu propagace. Opatření 2.2 reaguje na tuto skutečnost prostřednictvím opatření zaměřeného na aktualizaci jednotného vizuálního stylu Valašského muzea v přírodě na bázi design manuálu. Ten bude obsahovat alespoň:



- logotyp Valašského muzea v přírodě, včetně logo manuálu (např. otázky barvy a písma, ochranné zóny apod.),
- vzhled merkantilních tiskovin (např. dopisní papír, vizitky, elektronická zpráva a další),
- způsoby aplikace vizuálního stylu (např. internetové stránky, powerpointové prezentace, tvorba publikací, propagační předměty, spoty a další).

Po aktualizaci jednotného vizuálního stylu Valašského muzea v přírodě bude tento důsledně využíván při všech příležitostech, včetně běžné komunikace s návštěvníky a dalšími aktéry. S ohledem na potřebu profesionálního zpracování jednotného vizuálního stylu Valašského muzea v přírodě se jako vhodné jeví využití externího zpracovatele.

- **Opatření 2.3 – Vytvářet pro aktivity muzea příběhy v souladu s profilací image**

Třetí opatření opětovně reaguje na význam zážitkovosti pro rozhodování o návštěvě destinace cestovního ruchu. V rámci formulovaného opatření je zážitek utvářen prostřednictvím zasazení aktivit muzea do skutečných či smyšlených příběhů, přičemž tyto příběhy jsou:

- představovány návštěvníkům Valašského muzea v přírodě ústní i tištěnou formou,
- prezentovány v prostředí sociálních sítí a internetu v podobě virtuálních příběhů, soutěží a her (např. zapojení do internetově založené hry Pohádkové Česko).

Tabulka 11-4 shrnuje opatření specifického cíle 2, včetně specifikace jejich základních charakteristik.

### Specifický cíl 3 – Zkvalitňovat propagaci muzea s důrazem na ICT založené formy propagace a na spolupráci s dalšími aktéry

Třetí cíl *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* usiluje o zkvalitňování propagace muzea a posilování spolupráce muzea s dalšími aktéry, a to s důrazem na aplikaci ICT založených forem propagace. Pro naplnění cíle 3 byla formulována následující opatření.

#### • Opatření 3.1 – Posilovat využití ICT založených forem propagace

Valašské muzeum v přírodě v současné době využívá širokou paletu nástrojů propagace, přičemž příležitosti ke zlepšování současného stavu lze sledovat zejména ve vazbě na posilování moderních ICT založených nástrojů propagace. Zároveň však je potřeba zohlednit specifika různých cílových skupin návštěvníků Valašského muzea v přírodě, a to mimo jiné ve vazbě na relativně vysoký podíl starších osob v tomto směru. Tabulka 11-3 formuluje strategii využití různých nástrojů propagace Valašského muzea v přírodě.

Tabulka 11-3: Strategie využití různých nástrojů propagace Valašského muzea v přírodě

Nástroj propagace	Strategie využití
Internetové stránky, sociální sítě, web 2.0, RSS kanály, kontaktní formuláře pro zaslání podnětů, QR kódy, mobilní aplikace	Podporovat, zlepšovat využití – aktualizace internetových stránek, zvyšovat finanční alokaci podpory
Direct mailing – rozšiřování databáze emailových adres pro hromadné rozesílání pozvánek a informací – nabídka této možnosti na internetových stránkách i při návštěvě muzea	Podporovat, zlepšovat využití
Portály cestovního ruchu umožňující vkládání informací	Podporovat, zlepšovat využití
Tiskové zprávy v místním a regionálním tisku, včetně zpravodajů okolních obcí, účast na tiskových konferencích	Podporovat, zlepšovat využití
Partnerský marketing ve formě sítí, využití možností být součástí marketingových aktivit dalších partnerů (např. organizace orientované na specifické cílové skupiny, cestovní kanceláře apod.)	Podporovat, zlepšovat využití
Propagační letáčky	Redukovat se zaměřením na klíčová místa
Tištěné pozvánky, publikace	Utlumovat a nahrazovat alternativní elektronickou formou
Billboardy, plakáty, poutače, televizní spoty	Cíleně orientovat v souladu s opatřením 2.1

- **Opatření 3.2 – Zavádět nové ICT založené formy propagace muzea**

Vedle již využívaných nástrojů propagace Valašského muzea v přírodě bude Valašské muzeum v přírodě využívat nové nástroje propagace pro oslovení potenciálních návštěvníků či jiných aktérů. Klíčové aktivity se v tomto ohledu zaměřují na následující nástroje:

- První nástroj akcentuje využití dynamického prostředí internetu na bázi sociálních sítí, které v sobě skrývají výhody dvou nejčastěji deklarovaných zdrojů informací o Valašském muzeu v přírodě – internetových stránek a doporučení známých. V tomto ohledu se jeví jako přínosné pokračovat ve využití široké škály možných využití internetu a sociálních sítí pro propagaci Valašského muzea v přírodě v podobě:
  - blogu Valašského muzea v přírodě,
  - aktivního vystupování na diskusních fórech souvisejících s kulturou (undercover marketing),
  - aktivního využití sociálních sítí,
  - využití youtube.com pro vkládání videí.

Valašské muzeum v přírodě se rovněž stane jednou z vůdčích institucí muzejního sektoru při aplikaci propagace založené na integrovaných kreativních kampaních v podobě her a soutěží v reálném a virtuálním prostředí.

- Druhý nástroj se týká posilování propagace Valašského muzea v přírodě prostřednictvím mobilních aplikací v podobě QR kódů, navigace a dalších.

- **Opatření 3.3 – Optimalizovat produkt Regionpartner ve směru nabídky výhod a širšího prostorového pokrytí partnerů**

Valašské muzeum v přírodě v současné době nabízí produkt Regionpartner potenciálním aktérům cestovního ruchu se zájmem o spolupráci, primárně ubytovacím zařízením. Tento produkt byl zaveden v roce 2013 a v současné době je zatím nevyužit minimálně. Jedním z možných důvodů této skutečnosti je nejasná nabídka toho, jaké výhody produkt nabízí. Opatření 3.3 reaguje na tuto skutečnost zhodnocením možných úprav v nastavení produktu Regionpartner s jeho následnou aktivní propagací pro rozšíření jeho využití.

- **Opatření 3.4 – Spolupracovat s Národní filmovou kanceláří při propagaci muzea jako filmové destinace**

Valašské muzeum v přírodě představuje svým prostředím místo jedinečné kvality pro propagaci na bázi filmového průmyslu. Opatření 3.4 reaguje na tuto příležitost prostřednictvím posilování spolupráce s Národní filmovou kanceláří pro atrakci potenciálních projektů filmového průmyslu.

- **Opatření 3.5 – Pořizovat nové grafické programy a navazujícího školení pro tvorbu propagačních materiálů**

Opatření 3.5 reaguje na skutečnost, že pracovníci grafiky Valašského muzea v přírodě v současné době využívají již zastaralé softwarové vybavení. Tato skutečnost snižuje možnosti Valašského muzea v přírodě dosahovat špičkových výstupů propagačních materiálů v souladu s trendy moderní doby. Takto opatření 2.6 hovoří o potřebě posílení programového vybavení tvorby propagačních materiálů Valašského muzea v přírodě prostřednictvím pořízení licencí programu Adobe Illustrator. Současně opatření 2.6 akcentuje potřebu rozvoje lidských zdrojů pro práci v tomto programu na bázi školení.

- **Opatření 3.6 – Systematicky zjišťovat informace o návštěvnících muzea**

Opatření 3.6 představuje významný nástroj pro vhodné zacílení aktivit propagace prostřednictvím zjišťování relevantních informací o návštěvnících muzea. V tomto ohledu budou využívány následující postupy sběru dat:

- dotazování návštěvníků muzea při pokladně, a to zejména ve vztahu k místu bydliště a zdroji informací o muzeu včetně akcentu na zahraničního návštěvníka,
- dotazníkové šetření uvnitř areálu muzea.

Zjištěné poznatky budou zároveň využity pro vědecko-výzkumnou činnost.

Tabulka 11-4 shrnuje opatření specifického cíle 3, včetně specifikace jejich základních charakteristik.

## **Specifický cíl 4 – Posilovat aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu**

Čtvrtý cíl *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* usiluje o zvyšování příjmů Valašského muzea v přírodě generovaného z aktivit v oblasti fundraisingu a sponzoringu. Pro naplnění cíle 4 byla formulována následující opatření.

- **Opatření 4.1 – Vytvořit nabídku produktu pro realizaci firemních aktivit v muzeu s důrazem na image muzea jako společensky a environmentálně odpovědné značky**

Valašské muzeum v přírodě v současné době plně nevyužívá potenciál spolupráce s firemním sektorem případně jinými potenciálními aktéry spolupráce. Taková spolupráce přitom může být přínosem jednak v rámci generování příjmu a jednak v rámci propagace Valašského muzea v přírodě. Opatření 4.1 reaguje na tuto skutečnost vytvořením nabídky produktu pro realizaci firemních aktivit v muzeu (např. podnikové semináře, teambuilding a další). Akcentována je v tomto ohledu rovněž image muzea jako společensky a environmentálně pozitivní značky.

- **Opatření 4.2 – Zavádět nové prvky systému fundraisingu a sponzoringu do činnosti muzea**

Valašské muzeum v přírodě usiluje o posilování ekonomické soběstačnosti na bázi rozvoje systému fundraisingu a sponzoringu. V rámci opatření 4.2 reaguje Valašské muzeum v přírodě na tuto skutečnost zaváděním nových prvků systému fundraisingu a sponzoringu do své činnosti. Tyto prvky mohou zahrnovat:

- prodej předmětů v návaznosti na definovanou profilaci image muzea (např. řemeslné výrobky, ekologicky šetrné produkty apod.),
- vytvoření nabídky speciálního programu pro významné sponzory a vytvoření klubu sponzorů ve spojení s příspěvkem na konkrétní objekt muzea,
- umožnění zasílání dárcovských zpráv prostřednictvím mobilních technologií,
- rozmístění pokladniček na dobrovolné příspěvky v areálu muzea.

Tabulka 11-4 shrnuje opatření specifického cíle 4, včetně specifikace jejich základních charakteristik. Tabulka 11-5 pak matici souladu opatření *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* a *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.

**Tabulka 11-4: Specifikace opatření Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě**

STRATEGIE ROZVOJE MARKETINGU VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ							
Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Odhad nákladů financování (v Kč)				
			2014	2015	2016	2017	2018
SC 1 - Posilovat zážitkově orientovanou podobu produktu muzea	1.1 - Doplnovat obytné budovy ve Valašské dědině o hospodářská stavení s důrazem na zážitkové aspekty (např. kontakt se zvířaty)	- Počet dostavěných hospodářských objektů	Vnitřní zdroje VMP, realizace s využitím interních pracovníků muzea				
	1.2 - Realizovat projekt rekonstrukce komorního amfiteátru v Dřevěném městečku				Projektová příprava 300 tis. (FRM)		
	1.3 - Realizovat expozice, výstavy a kulturně-výchovné programy v souladu s koncepcemi expozic a výstav a kulturně-výchovných programů	- Naplnění cílů koncepcí	Vnitřní zdroje VMP				
	1.4 - Vytvořit tematickou expozici Cesta dřeva	- Tematická expozice Cesta dřeva	700 tis.				
	1.5 - Realizovat projekt oslav 90. výročí založení Valašského muzea v přírodě	- Oslavy 90. výročí		1 mil. návaznost na další opatření strategie			
	1.6 - Rozšiřovat nabídku dětských atrakcí a atrakcí pro další cílové skupiny	- Počet nově vytvořených atrakcí	200 tis.	200 tis.	200 tis.	200 tis.	200 tis.
SC 2 - Důsledně vytvářet jedinečnou image muzea s důrazem na zasazení aktivit muzea do příběhů	2.1 - Provázet aktivity muzea v přírodě s profilací jeho image	- Počet aktivit v souladu s definovanou tematickou image	Vnitřní zdroje VMP				
	2.2 - Aktualizovat jednotný vizuální styl muzea – vytvořit design manuálu s jeho následným striktním dodržováním	- Vytvořený design manuál	20-100 tis.				
	2.3 - Vytvářet pro aktivity muzea příběhy v souladu s profilací image	- Počet vytvořených příběhů	Vnitřní zdroje VMP				

### STRATEGIE ROZVOJE MARKETINGU VALAŠSKÉHO MUZEA V PŘÍRODĚ

Cíle	Opatření	Ukazatele výstupu	Odhad nákladů financování (v Kč)			
SC 3 - Zkvalitňovat propagaci muzea s důrazem na ICT založené formy propagace a na spolupráci s dalšími aktéry	3.1 - Posilovat využití ICT založených forem propagace	- Počet využívaných ICT založených forem komunikace s návštěvníky - Ukazatele aktivity na sociálních sítích	V rámci rozpočtu pro propagaci VMP postupně posilovat výdaje na ICT založené formy propagace			
	3.2 - Zavádět nové ICT založené formy propagace muzea	- Počet nově využívaných ICT založených forem propagace muzea				
	3.3 - Optimalizovat produkt Regionpartner ve směru nabídky výhod a širšího prostorového pokrytí partnerů	- Počet zapojených aktérů do produktu	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu			
	3.4 - Spolupracovat s Národní filmovou kanceláří při propagaci muzea jako filmové destinace	- Počet projektů spolupráce s filmovou kanceláří	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu			
	3.5 - Pořízovat nové grafické programy a navazujícího školení pro tvorbu propagačních materiálů	- Pořízené nové grafické programy - Počet proškolených osob	60 tis. Kč		10 tis. nákup upgrade	10 tis. nákup upgrade
	3.6 - Systematicky zjišťovat informace o návštěvnících muzea	- Výsledná zpráva ze šetření – důraz na strukturaci odpovědí podle charakteristik návštěvníků	Vnitřní zdroje VMP			
SC 4 - Posilovat aktivity muzea v oblasti fundraisingu a sponzoringu	4.1 - Vytvořit nabídku produktu pro realizaci firemních aktivit v muzeu s důrazem na image muzea jako společensky a environmentálně odpovědné značky	- Počet vytvořených produktů - Ekonomický výsledek prodeje produktu	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu.			
	4.2 - Zavádět nové prvky systému fundraisingu a sponzoringu do činnosti muzea	- Počet prvků systému fundraisingu a sponzoringu v činnosti muzea	Předpokladem implementace opatření je ziskový charakter nabízeného produktu.			



Tabulka 11-5: Matice souladu opatření *Strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě* a jejich vazba na specifické cíle *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*; oranžovou barvou soulad mezi cíli a specifickými cíli obou dokumentů

Opatření Strategie rozvoje VMP	Opatření strategie rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě																
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4.1	4.2
4.1.1	■																
4.1.2		■															
4.2.1				■													
4.2.3			■														
4.2.4			■														
4.2.6					■												
4.3.1						■											
4.3.2																■	
4.4.1								■									
4.4.2														■			
4.4.3									■	■	■						
4.4.4												■					
4.4.5													■				
4.4.6																	■
4.4.7							■		■								
4.4.8															■		

## 12. Implementační systém, hodnotící a monitorovací systém

Implementační systém *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* je založen na dvou pilířích:

- První pilíř vyžaduje vymezení personální odpovědnosti za realizaci opatření Dlouhodobého a Střednědobého plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě v rámci formulace každoročních akčních plánů.
- Druhý pilíř je spojen s formulací jednoletých akčních plánů v návaznosti na rozpočet Valašského muzea v přírodě. Takto je vytvořena vazba mezi cíli a opatřeními *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* na straně jedné a položkami rozpočtu na straně druhé. Zároveň je zajištěno rozpočtové krytí realizace jednotlivých opatření *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě*.

Praktický postup pro naplnění druhého pilíře implementačního systému *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* vychází z následujících kroků:

1. Definování rozvojových záměrů Valašského muzea v přírodě pro daný rok v souladu s cíli a opatřeními návrhové části strategie a přiřazení identifikačního čísla rozvojového záměru (ID), které je složeno z pořadového čísla rozvojového záměru a posledních dvou čísel příslušného roku akčního plánu
2. Zařazení rozvojových záměrů Valašského muzea v přírodě k příslušnému strategickému cíli a opatření návrhové části strategie
3. Rozhodnutí o vazbě jednotlivých záměrů Valašského muzea v přírodě na rozpočet v kontextu existence požadavku na rozpočet s možnostmi pravdivostní dichotomie „Ano“ respektive „Ne“
4. V případě odpovědi „Ne“ doplnění případné vazby na další cíle a opatření vzhledem k možnosti financování
5. V případě odpovědi „Ano“ v bodě 3 postupu definice částek rozpočtu rozvojového záměru s rozdělením do dvou částí – rozpočtové zdroje vlastní, rozpočtové zdroje externí (v tis. Kč) a doplnění požadavku na hrazení nákladů z fondu reprodukce majetku (FRM).
6. V posledním kroku jsou vybrány opatření se speciální prioritou k financování.

Tabulka 12-1 ukazuje vytvoření vzorového příkladu jednoletého akčního plánu Valašského muzea v přírodě pro rok 2014.

**Tabulka 12-1: Návrh vzorové podoby akčního plánu Valašského muzea v přírodě pro rok 2014**

ID	Rozvojový záměr	Strategie		Rozpočtové zdroje					Speciální priorita rozpočtu
		Cíl	Opatření	Financování		Částka (v tis. Kč)		FRM	
				ano/ne	vazba	vlastní	externí		
1/14	Specifikace	1.1	1.1.1	Ano		100	Odhad - 100	Ne	
2/14	Specifikace	1.1	1.1.2	Ano		150	Odhad - 150	Ne	
3/14	Specifikace	1.1	1.1.3	Ano		4 500	0	Ano	
4/14	Specifikace	1.2	1.2.1	Ano		100	Odhad - 300	Ne	
			1.2.2						
5/15	Specifikace	1.3	1.3.1	Ano		300		Ano	Ano
6/14	Specifikace	1.3	1.3.2	Ano		250	0	Ano	Ano
7/14	Specifikace	1.3	1.3.3	Ano		3 500	Potenciálně	Ano	
8/14	Specifikace	1.3	1.3.4	Ano		500	0	Ano	
9/14	Specifikace	1.3	1.3.5	Ano		400	Žádost - ISO D	Ano	Ano
10/14	Specifikace	2.1	2.1.1	Ne	1.1				
11/14	Specifikace	2.1	2.1.2	Ne	1.1; 4.3.4				
12/14	Specifikace	2.1	2.1.3	Ne	1.1; 4.3.4				
13/14	Specifikace	2.2	2.2.1	Ano		100	0	Ne	
14/14	Specifikace	2.2	2.2.2	Ano		200	0	Ne	Ano
15/14	Specifikace	2.2	2.2.3	Ne	2.2.1; 2.2.2				
16/14	Specifikace	2.3	2.3.1	Ano		0	Odhad - 4 000		
17/14	Specifikace	3.1	3.1.1	Ano		250	Odhad - 100	Ne	
18/14	Specifikace	3.1	3.1.2	Ne					
19/14	Specifikace	3.1	3.1.3	Ano		50	Potenciálně	Ne	Ano
20/14	Specifikace	3.2	3.2.1	Ano		50	Potenciálně	Ne	Ano
21/14	Specifikace	4.1	4.1.1	Ano		3 000	Potenciálně	Ano	Ano
22/14	Specifikace	4.2	4.2.1	Ne <sup>1</sup>	4.2.3				
23/14	Specifikace	4.2	4.2.3	Ano		400	0	Ne	
24/14	Specifikace	4.2	4.2.4	Ano		1 800	Odhad - 100	Ne	
25/14	Specifikace	4.2	4.2.5	Ne					
26/14	Specifikace	4.3	4.3.1	Ano		200	Potenciálně	Ano	
27/14	Specifikace	4.3	4.3.2	Ne	4.4.3				
28/14	Specifikace	4.3	4.3.3	Ano		200	0	Ano	
29/14	Specifikace	4.3	4.3.4	Ano		200	0	Ano	
30/14	Specifikace	4.3	4.3.5	Ne					
31/14	Specifikace	4.3	4.3.6	Ne					
32/14	Specifikace	4.4	4.4.1	Ano		50	0	Ne	
33/14	Specifikace	4.4	4.4.2	Ano		60	0	Ne	
34/14	Specifikace	4.4	4.4.3	Ano		200	0	Ne	
35/14	Specifikace	4.4	4.4.4	Ne	4.4.3				
36/14	Specifikace	4.4	4.4.5	Ne	4.4.3				
37/14	Specifikace	4.4	4.4.6	Ne	4.4.3				

**Tabulka 12-1: Návrh vzorové podoby akčního plánu Valašského muzea v přírodě pro rok 2014 (pokračování)**

ID	Rozvojový záměr	Strategie		Rozpočtové zdroje					Priorita rozpočtu
		Cíl	Opatření	Financování		Částka (v tis. Kč)		FRM	
				ano/ne	vazba	vlastní	externí		
38/14	Specifikace	4.4	4.4.7	Ne	4.4.3				
39/14	Specifikace	4.4	4.4.8	Ne	4.4.3				
40/14	Specifikace	5.2	5.2.1	Ano	Průřezově	650	Odhad - 550	Ne	
41/14	Specifikace	5.3	5.3.1	Ne					
42/14	Specifikace	5.3	5.3.2	Ne					
43/14	Specifikace	5.3	5.3.3	Ne					
44/14	Specifikace	5.3	5.3.4	Ne					
45/14	Specifikace	5.3	5.3.5	Ne					
46/14	Specifikace	5.4	5.4.1	Ano		50	Potenciálně	Ne	
47/14	Specifikace	5.4	5.4.2	Ne					
48/14	Specifikace	5.4	5.4.3	Ne					
49/14	Specifikace	5.4	5.4.4	Ne	Průřezově				
50/14	Specifikace	5.5	5.5.1	Ano		300	0	Ano	
51/14	Specifikace	5.5	5.5.2	Ano		0	Odhad - 15 000	Ne	
52/14	Specifikace	5.5	5.5.6	Ano		750	0	Ano	Ano
53/14	Specifikace	5.5	5.5.8	Ano		200	Potenciálně	Ano	

<sup>1</sup> Výdaje pro tvorbu expozice očekávány v dalších letech, možnost čerpat finanční prostředky ve vazbě na opatření 4.2.3

Celkové výdaje takto nastaveného akčního plánu jsou:

- 14,3 mil. Kč pro opatření financované ve vazbě na FRM,
- 4,2 mil. Kč pro opatření nefinancované ve vazbě na FRM.

Plánované náklady ve vazbě na FRM překračují finanční možnosti Fondu reprodukce majetku, který disponuje cca 9-10 mil. Kč. V tomto kontextu spatřujeme hlavní potenciál redukce výdajů ve vazbě na opatření 1.1.3 a 4.1.1. S ohledem na stanovení priorit a směřování rozvoje muzea je však žádoucí ponechat finanční alokaci pro realizaci opatření 4.1.1. Zároveň při případné redukci finanční alokace na opatření nefinancované ve vazbě na FRM doporučujeme respektovat koncept speciálních priorit rozpočtu. Konečně poznamenejme, že tabulka 11-5 představuje spojovací můstek pro doplnění vazby akčního plánu ke *Strategii rozvoje marketingu Valašského muzea v přírodě*.

Hodnotící a monitorovací systém *Strategie rozvoje Valašského muzea v přírodě* je definován vzhledem ke každému cíli a opatření v podobě ukazatelů účinku, výsledku a výstupu.

Pro ukazatele výstupu je hlavním informačním zdrojem navržený implementační systém, který zároveň poskytuje informace o alokovaných finančních částkách. Za klíčovou úroveň hodnotícího a monitorovacího systému jsou však považovány ukazatele výsledku a účinku. Tabulka 12-2 shrnuje tyto ukazatele.

**Tabulka 12-2: Přehled ukazatelů hodnotícího a monitorovacího systému strategie**

ID	Ukazatel
1.1	Syntetický ukazatel kvality péče o sbírkové fondy muzea ve vazbě na výstupy jednotlivých opatření
2.1	Počet dosažených bodů v databázi RIV/RUV
2.2	Výše externích finančních prostředků získaná z realizace vědecko-výzkumných projektů
3.1	Počet osob účastnících se vzdělávacích programů
3.2	Finanční přínos z realizace vzdělávacích programů
3.3	Výše finanční podpory získaná z externích dotačních titulů na podporu vzdělávání
4.1	Počet návštěvníků muzea
4.2	Ekonomická soběstačnost muzea

Zdůrazněme, že se skončením doby platnosti Střednědobého plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě bude provedeno jeho vyhodnocení s následnou formulací nového Střednědobého plánu rozvoje Valašského muzea v přírodě pro období 2019-2023.

## Příloha 1: Tematické zaměření programu Ministerstva kultury – NAKI

Hlavní tematická priorita: Kulturní dědictví a národní identita	
Tematické priority	Cíl projektů
Nemovitě kulturní dědictví	Vytváření výsledků využitelných pro ochranu, identifikaci, prezentaci a edukaci v oblasti nemovitého kulturního dědictví, včetně historických sídel, kulturní krajiny a archeologických památek.
Movité kulturní dědictví	Vytváření výsledků využitelných pro uchování, ochranu, prezentaci a edukaci v oblasti movitého kulturního dědictví, včetně historických knižních fondů a dokumentů.
Nehmotné kulturní dědictví	Vytváření výsledků využitelných pro uchování, ochranu, edukaci a prezentaci jednotlivých druhů nehmotného kulturního dědictví, především lidové kultury a tradice, jazyka, hudby, divadla, filmu atd., včetně neprofesionálního umění.
Území s kulturně historickými hodnotami	Vytváření výsledků využitelných pro ochranu, prezentaci a edukaci v oblasti historických sídel, zahradního umění, krajinářské architektury a kulturní krajiny obecně.
Hlavní tematická priorita: Historie a multikulturní společnost	
Tematické priority	Cíl projektů
Vztah společnosti k historické paměti národa	Zachování a využití poznatků v oblasti historické a kulturní kontinuity či diskontinuity vývoje historického území českého (československého) státu, prezentace výsledků a jejich zpřístupňování veřejnosti.
Sociálně-kulturní aspekty národní identity	Zachování a využití poznatků v oblasti současného stavu, vývoje a regionálních specifik národního jazyka, dopadu informačních a mediálních technologií, dále pak v oblasti demografického vývoje v ČR a jeho sociálních, ekonomických, politických a kulturních důsledků, včetně aspektů souvisejících s procesem evropské integrace a etickými riziky.
Kultura a kulturní tradice národností a menšin žijících na našem území	Zachování a využití poznatků v oblasti historického a současného vývoje a kulturních specifik národností a menšin na historickém území českého (československého) státu.
Vzdělanost a vzdělávání jako součást kulturní identity národa	Zachování a využití poznatků v oblasti vzdělanosti a vzdělávání jako součásti kulturní identity národa.

<b>Hlavní tematická priorita: Technologie, postupy a materiály</b>	
<b>Tematické priority</b>	<b>Cíl projektů</b>
Moderní dokumentační, evidenční a prezentační technologie	Cílem je zejména vývoj nového počítačově asistovaného systému evidence památek hmotného kulturního dědictví a dokumentů nehmotného kulturního dědictví.
Technologie a systémy pro zvýšení ochrany hmotného kulturního dědictví	Dosažení takového zvýšení znalostí přímých závislostí mezi poruchou či poškozením památky a okolními vlivy, které povedou k návrhu úpravy místních podmínek nebo jinému návrhu opatření ke zmírnění negativních důsledků zhoršeného prostředí, např. k úpravě návštěvnického provozu, technickému opatření apod.
Materiály a technologie pro záchranu a zachování kulturního dědictví	Zvýšení účinnosti, ekonomické výkonnosti, šetrnosti, obnovitelnosti a kvality procesů památkové preventivní, restaurátorské i konzervační činnosti využitím inovací, založených na nových poznatcích, nanotechnologiích a aplikaci inteligentních materiálů, jakož i na znovu-zavádění ověřených materiálů a postupů.
Diagnostika poškození a životnost objektů kulturního dědictví	Vytvoření veřejně přístupné vědecké reference a metodiky zjištění skutečně dosahované životnosti hmotného kulturního dědictví v kontextu historických restaurátorských a konzervačních zásahů a jejich nákladovosti pro plánování optimálních programů intervencí na památkových objektech.
Vývoj nových technologií pro inventarizaci, digitalizaci fondů knihoven, archivů a muzeí, tvorbu databází a jejich zpřístupnění	Výsledkem priority budou technologie ochrany, zpřístupnění a využití kulturního dědictví v knihovnách, archivech a muzeích, včetně nových metodik a technologií na ochranu, restaurování a konzervaci nosičů digitálních informací, zahrnujících i dokumenty nehmotného kulturního dědictví.
Infrastruktura pro vědeckou a technologickou podporu zachování národní a kulturní identity	Technologie, metodiky a funkční vzorky, směřující k vybudování základů operativní a vysoce kvalitní národní sítě infrastruktury pro vědeckou a technologickou podporu zachování národní identity, schopnou zapojení do mezinárodní spolupráce a tvořící konzultační centra pro rutinní laboratoře.

**Hlavní tematická priorita: Prostředí pro rozvoj umění a uchování kulturního dědictví**

Tematické priority	Cíl projektů
Prostředí pro rozvoj umění a uchování kulturního dědictví	Výsledky využitelné k efektivnější organizaci a financování živé kultury a umění s důrazem na regionální kulturní aktivity, vytvořit metodiky relevantní pro činnost orgánů veřejné správy a kulturních institucí v této oblasti, výzkum vlivu globálního prostředí na rozvoj národní kultury a výzkum multiplikačních efektů kulturní a umělecké činnosti.



## Příloha 2: Vědecko-výzkumná činnost v muzeích České republiky

Příloha 1 představuje detailní analýzu vědecko-výzkumné činnosti v muzeích evidovaných v IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum (dále jen RIV), a to v kontextu hodnocení situace ve Valašském muzeu v přírodě. RIV slouží rovněž jako základní zdroj informací pro vlastní hodnocení, které je orientováno na hledání odpovědí na následující výzkumné otázky:

1. Jaké je postavení českých muzeí v rámci vědecko-výzkumné činnosti, a speciálně pak postavení Valašského muzea v přírodě, měřeno dosaženými body v rámci RIV?
2. Jaké jsou vývojové tendence bodů RIV českých muzeí za období 2007-2011?
3. Jaká je struktura výstupů vědecko-výzkumné činnosti českých muzeí vzhledem k druhům výsledků a s důrazem na časopisy s IF faktorem?
4. Jaké je tematické zaměření výstupů vědecko-výzkumné činnosti českých muzeí?
5. Kolik autorů se podílí na utváření výstupů vědecko-výzkumné činnosti českých muzeí?

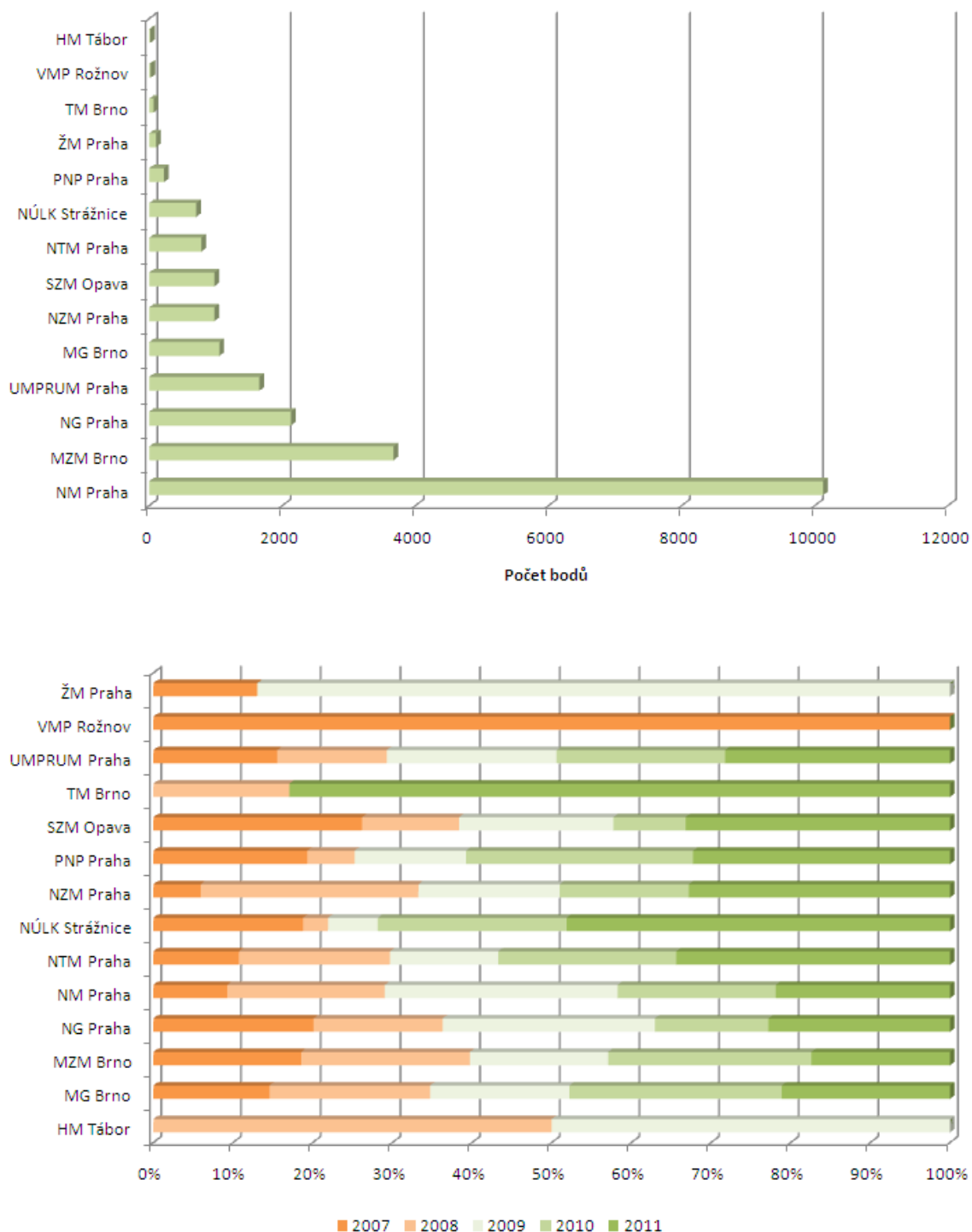
### • Postavení českých muzeí v rámci vědecko-výzkumné činnosti

Obrázek P-1 představuje postavení muzeí evidovaných v databázi RIV podle počtu dosažených vědeckých bodů. Obrázek naznačuje nejlepší postavení pražských a brněnských muzeí s tím, že **Valašské muzeum v přírodě v hodnocení počtu dosažených RIV bodů výrazně zaostává**. Obrázek P-1 přitom doplňuje tyto poznatky rovněž o vývoj počtu dosažených bodů v čase, za období let 2007-2011. Takto se ukazuje:

- relativní **stabilita počtu dosažených RIV bodů** v rámci činnosti nejúspěšnějších muzeí,
- **ustrnutí vědecko-výzkumné činnosti Valašského muzea v přírodě v roce 2007**.

Obrázek P-2 doplňuje poznatky obrázku P-1 o strukturu dosažených RIV bodů podle druhů výsledku. Takto se ukazuje, že relativně vysoký počet bodů (42 %) dosahují muzea v rámci publikační činnosti v **knihách či v kapitolách v knize**. Pouze tři muzea (Národní muzeum v Praze, Moravské zemské muzeum v Brně a Slezské muzeum v Opavě) pak vykazují publikační činnost rovněž v nejvíce prestižních – **impaktovaných časopisech**. Ty se na celkovém počtu RIV bodů muzeí podílí 27 procentním podílem.

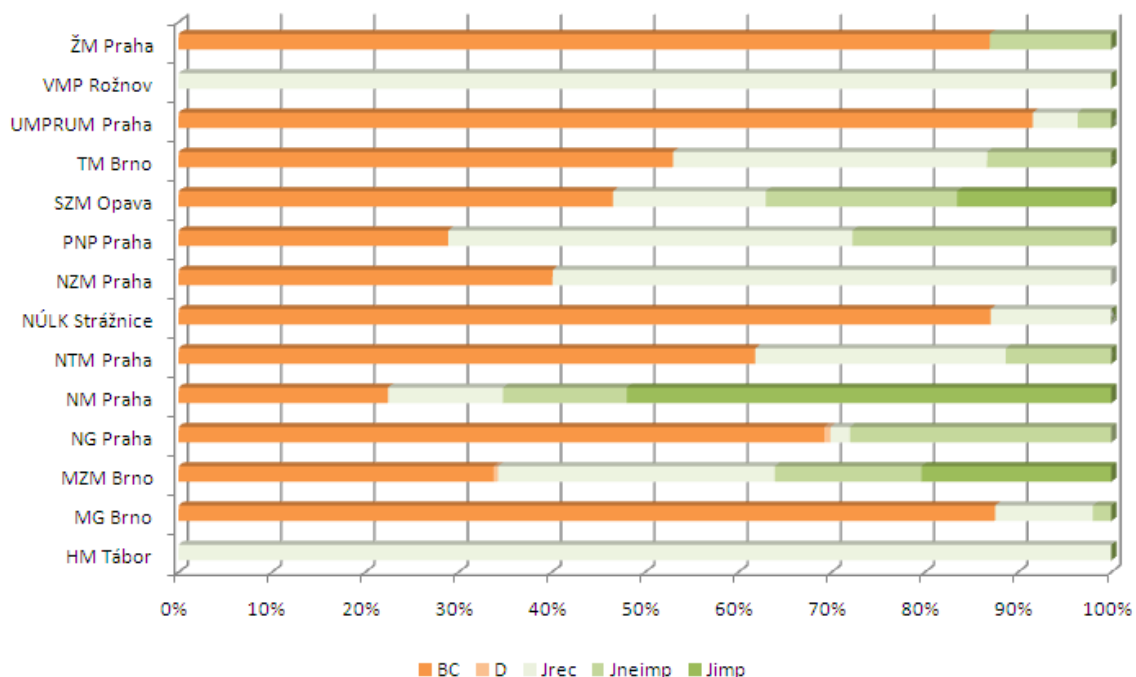
**Obrázek P-1: Počet vědeckých bodů v databázi RIV dosažených českými muzei podle hodnocení vědy a výzkumu v roce 2012 (nahore) a jejich struktura vzhledem k roku dosažení (dole)**



Pozn.: NM – Národní muzeum; MZM – Moravské zemské muzeum; NG – Národní galerie; UMPRUM – Uměleckoprůmyslové muzeum; MG – Moravská galerie; NZM – Národní zemědělské muzeum; SZM – Slezské zemské muzeum; NTM – Národní technické muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; PNP – Památník národního písemnictví; ŽM – Židovské muzeum; TM – Technické muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; HM – Husitské muzeum

**Zdroj: informační systém IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

**Obrázek P-2: Struktura vědeckých bodů v databázi RIV dosažených českými muzei podle druhu výsledku, hodnocení muzeí v roce 2012 (období 2007-2011)**



Pozn.: BC – kniha, kapitola v knize; D – článek ve sborníku; J<sub>rec</sub> a J<sub>neimp</sub> – článek v recenzovaném neimpaktovaném časopise; J<sub>imp</sub> – článek v impaktovaném časopise

Pozn.: NM – Národní muzeum; MZM – Moravské zemské muzeum; NG – Národní galerie; UMPRUM – Uměleckoprůmyslové muzeum; MG – Moravská galerie; NZM – Národní zemědělské muzeum; SZM – Slezské zemské muzeum; NTM – Národní technické muzeum; NÚLK – Národní ústav lidové kultury; PNP – Památník národního písemnictví; ŽM – Židovské muzeum; TM – Technické muzeum; VMP – Valašské muzeum v přírodě; HM – Husitské muzeum

**Zdroj: informační systém IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

### • Tematické zaměření vědecko-výzkumné činnosti českých muzeí

Obrázky P1 a P2 poskytly odpovědi na první tři výzkumné otázky. Jaké je tematické zaměření výstupů vědecko-výzkumné činnosti českých muzeí? Tabulky P1 a P2 představují skupiny oborů a obory s nejvyšším podílem na celkovém počtu dosažených RIV bodů českými muzei.

V tomto ohledu se ukazují následující skutečnosti:

- Nejvyšší podíl RIV bodů generují česká muzea v rámci **humanitních a uměleckých oborů**, s více méně přirozeným zaměřením na umění, architekturu, kulturní dědictví, dějiny, archeologii či etnologii. Relativně vysoký podíl RIV bodů připadá rovněž na **biologické vědy a vědy o Zemi**.

- V případě dvou výše uvedených vědecko-výzkumných směrů lze ovšem identifikovat zásadní rozdíl vzhledem ke kvalitě výstupů, kdy výstupu v impaktovaných časopisech jsou téměř výhradně spojeny s **přírodovědným zaměřením**, o čemž svědčí i stručný výčet impaktovaných časopisů, v nichž česká muzea dosáhla nejvyšší počet bodů (viz tabulka P-4).

**Tabulka P-1: Skupiny oborů s nejvyšším podílem na celkovém počtu RIV bodů dosažených českými muzei hodnocení muzeí v roce 2012 (období 2007-2011)**

Skupina oborů	Podíl
10 – humanitní a umělecké obory	47,1 %
7 – biologické vědy	18,3 %
6 – vědy o Zemi	17,5 %
1 – společenské vědy	16,7 %

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

**Tabulka P-2: Obory s nejvyšším podílem na celkovém počtu RIV bodů dosažených českými muzei hodnocení muzeí v roce 2012 (období 2007-2011)**

Obor	Podíl
AL – umění, architektura, kulturní dědictví	29,5 %
DB – geologie a mineralogie	17,6 %
AB – dějiny	16,1 %
AC – archeologie, antropologie, etnologie	15,8 %
EG – zoologie	12,9 %

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

**Tabulka P-3: Obory s nejvyšším podílem na celkovém počtu RIV bodů dosažených českými muzei ve členění na knihy a kapitoly v knize respektive impaktované časopisy hodnocení muzeí v roce 2012**

Knihy a kapitoly v knize		Impaktované časopisy	
Obor	Podíl	Obor	Podíl
AL – umění, architektura, kulturní dědictví	53,2 %	DB – geologie a mineralogie	55,3 %
AB – dějiny	22,0 %	EG – zoologie	29,0 %
AC – archeologie, antropologie, etnologie	17,4 %	EF – Botanika	11,9 %

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

**Tabulka P-4: Přehled impaktovaných časopisů, v nichž česká muzea dosáhla nejvyšší podíl RIV bodů hodnocení muzeí v roce 2012 (období 2007-2011)**

Časopis	Podíl
Journal of Raman Spectroscopy	32,3 %
Zootaxa	11,8 %
Review of Palaeobotany and Palynology	2,9 %
Taxon	2,6 %
Mycotaxon	2,5 %

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

Za pozornost rovněž stojí struktura dosažených vědecko-výzkumných bodů Národního zemědělského muzea v Praze ve vztahu k časopisům, v nichž byly tyto body dosaženy (viz tabulka P-5). V tomto ohledu je přes 90 % RIV bodů Národního zemědělského muzea dosaženo v jednom časopise, jehož vydavatelem je samotné muzeum. **Etablování vlastního vědeckého časopisu** tak lze považovat za jednu z cest ke zlepšování vědecko-výzkumného potenciálu muzea. Poznamenejme, že pro tematické zaměření Valašského muzea v přírodě má zásadní význam rovněž časopis Český lid.

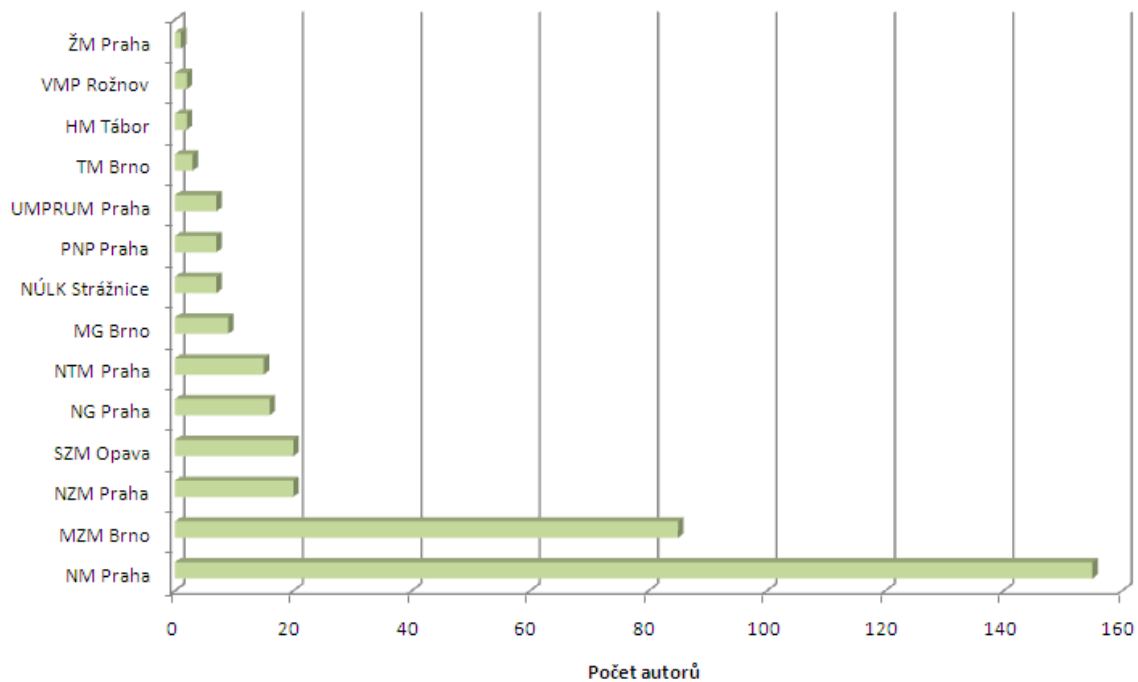
**Tabulka P-5: Podíl jednotlivých časopisů na dosažených bodech Národního zemědělského muzea v Praze, hodnocení v roce 2012 (období 2007-2011)**

Časopis	Počet	Podíl
Prameny a studie	550	93,7 %
Ostatní časopisy	37	6,3 %

**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

Konečně poslední otázka našeho zájmu se zabývá počtem autorů, kteří v období let 2007 až 2011 generovali RIV body pro jednotlivá hodnocená muzea. Výsledky hodnocení zachycené na obrázku P-3 ukazují na zásadní problém **s absencí publikujících autorů** v případě muzeí, které vykazují relativně nižší počty dosažených vědecko-výzkumných bodů v databázi RIV.

**Obrázek P-3: Počet autorů generujících vědecké body v databázi RIV za jednotlivá muzea, hodnocení muzeí v roce 2012 (období 2007-2011)**



**Zdroj: vlastní zpracování podle informačního systému IS VaV Rady vlády pro vědu a výzkum**

### Příloha 3: Hodnocení Valašského roku

Programová skladba Valašského roku nabízí celoročně návštěvníkům Valašského muzea v přírodě možnost účasti na kulturně-vzdělávacích akcích. Takto dochází ke spojování vzdělávací a zážitkové funkce Valašského muzea v přírodě. Nalézání vyváženosti mezi poskytovanými zážitky a vzděláním přitom patří ke klíčovým otázkám programové nabídky ve Valašském muzeu v přírodě. Pro hodnocení Valašského roku jsme využili informace o jednotlivých programech v roce 2012, a to zejména ve vazbě na vynaložené náklady na jedné straně a dosažené výnosy a návštěvnost na straně druhé. Tabulka P-6 představuje nejvíce navštěvované programy Valašského roku, které ukazují na rozdíly v jejich ziskovosti. Současně je tematické zaměření uvedených programů v souladu s paměťovou funkcí Valašského muzea v přírodě. V kontextu této skutečnosti zároveň vzniká logická úvaha o vhodnosti zaměření aktivit Valašského muzea v přírodě spíše na více ziskové aktivity (např. Vánoční jarmark, Dny řemesel a setkání kovářů a Masopust). Poznamenejme, že celkové náklady na Valašský rok dosáhly v roce 2012 výše necelých 1,8 mil. Kč, celková návštěvnost programů byla lehce nad hodnotou 97 tisíc návštěvníků.

**Tabulka P-6: Nejvíce navštěvované programy Valašského roku ve vazbě na hodnoty nákladů a výnosů**

Program	Náklady	Výnosy	Návštěvnost
<b>Kulturní akce</b>			
Velikonoce na Valašsku	131 687	885 579	19 350
Vánoční jarmark	67 385	496 556	8 825
Starodávny jarmark	142 914	355 763	6 489
Vánoce na dědině	83 779	293 200	5 671
Dny řemesel a setkání kovářů	144 354	251 536	5 621
Pekařská sobota	85 070	239 085	5 381
Anenská pouť	56 561	113 668	3 828
Valašský hortikomplex	5 000	vstup v rámci areálu	2 012
Masopust	64 628	239 076	1 974
Jaro na dědině	25 340	145 725	1 950
Hejův nožík	26 711	117 880	1 936
Běh rodným krajem Emila Zátopka	63 031	volný vstup	1 450
Zvonečkový jarmark	25 828	72 610	1 339

**Zdroj: Výroční zpráva Valašského muzea v přírodě 2012**

**Tabulka P-6: Nejvíce navštěvované programy Valašského roku ve vazbě na hodnoty nákladů a výnosů (pokračování)**

<b>Folklorní akce</b>			
Rožnovská valaška	7 648	volný vstup	7 000
Jánošíkův dukát	69 928	301 284	6 092
Romská píseň	220	53 562	2 219

**Zdroj: Výroční zpráva Valašského muzea v přírodě 2012**



## Seznam příloh – samostatné dokumenty

- Koncepce dokumentace a evidence hmotného a nehmotného kulturního dědictví v digitální podobě
- Koncepce preventivní ochrany sbírek
- Směrnice naplňování standardů časové, ekonomické a fyzické dostupnosti
- Koncepce sbírkotvorné činnosti
- Režim zacházení se sbírkou nebo jednotlivými sbírkovými předměty